

Государственный университет
Высшая школа экономики

В.В. Радаев

**Захват российских территорий:
новая конкурентная ситуация
в розничной торговле**

Второе издание



Издательский дом ГУ ВШЭ
Москва 2007

УДК 316.334.2
ББК 60.56
Р15



Издание осуществлено в рамках
Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ
«Формирование системы аналитических компетенций
для инноваций в бизнесе и государственном управлении»

Рецензент —
доктор географических наук *Н.В. Зубаревич*

Р15 **Радаев, В. В.** Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле [Текст] / В. В. Радаев; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. — 220 с. — 1000 экз. — ISBN 978–5–7598–0527–4 (в обл.).

В российской розничной торговле в начале нового столетия произошла подлинная революция, коренным образом изменившая структуру всей отрасли. В книге дается детальная классификация современных организационных форм торговли, основанная на российской практике. Автором прослеживается история возникновения новых торговых форматов. Показывается, как приход глобальных операторов изменяет конкурентную ситуацию и деловые стратегии ведущих российских компаний. На примере торговли продуктами питания и сектора бытовой техники и электроники раскрываются новейшие тенденции развития ритейла и делаются прогнозы на среднесрочную перспективу.

УДК 316.334.2
ББК 60.56

ISBN 978–5–7598–0527–4

© Радаев В.В., 2007
© Оформление. Издательский дом
ГУ ВШЭ, 2007

О Г Л А В Л Е Н И Е

Станет ли Золушка принцессой (введение)	5
Раздел 1. Теория и методология	10
Глава 1. Общие параметры исследования	10
Объект исследования и источники данных	10
Характер исследования	13
Структура исследования	14
Глава 2. В тисках естественного отбора (теоретические подходы)	17
Понятие организационных форм	17
Конкуренция между организационными формами	19
Три стадии конкуренции	21
Деловые стратегии участников рынка	23
Вертикальные взаимодействия участников рынка	26
Горизонтальные взаимодействия участников рынка	28
Рынок как борьба за власть	30
Выработка концепций контроля	32
Раздел 2. Эволюция организационных форм розничной торговли	35
Глава 3. Возникновение основных торговых форматов (фрагменты истории)	36
Торговые форматы в Западной Европе	36
Торговые форматы в досоветской России	40
Специфика советской торговли: результаты огосударствления	41
Глава 4. Классификация основных торговых форматов	47
Принципы классификации современных торговых форматов	47
Классификация внемагазинных форм торговли	54
Классификация новых магазинных форматов	56
Глава 5. Эволюция торговых форматов в реформенный период	68
Приватизация магазинов и расцвет внемагазинных форм торговли	68
От рынков к магазинным формам торговли	72
От независимых магазинов к сетевым структурам	79
Волны новых торговых форматов: от премиального к экономичному сегменту	82

Видоизменение новых торговых форматов	91
Какие торговые форматы предпочитают покупатели	97
Россия на фоне восточноевропейских соседей	113
Раздел 3. Деловые стратегии ведущих участников рынка	116
Глава 6. Оценка конкурентной ситуации	116
Подготовка условий для будущего роста (вторая половина 1990-х годов)	117
Конкурентный вызов (начало нового столетия)	119
Глава 7. Маркетинговые и финансовые стратегии	125
Выработка целевых установок	125
Ускоренный экстенсивный рост	126
Экспансия в российские регионы	133
От моноформатности к диверсификации форматов	138
Источники инвестиционных ресурсов	143
Повышение прозрачности российских компаний	150
Глава 8. Стратегии взаимодействия с другими участниками рынка	154
Отношения с конкурентами: взаимное наблюдение и имитация	154
Отношения с конкурентами: органический рост, партнерство или поглощение	161
Стратегические альянсы между участниками рынка	172
Отношения с поставщиками: конец оптократии и диктата производителей	176
«Входные билеты» и субординация поставщиков	181
Развитие собственных торговых марок	185
Раздел 4. Выводы и прогнозы	188
Глава 9. Основные тенденции и перспективы развития розничной торговли	188
Основные тенденции развития торговой сферы	188
Два сектора — две траектории	197
Среднесрочные прогнозы развития торговой сферы	202
Глава 10. Риски экстенсивного роста розничной торговли	209
Накопление отраслевых проблем	209
Превращение торговли в объект административного регулирования ..	212
Перечень таблиц и рисунков	219

Станет ли Золушка принцессой (введение)

Российская торговля напоминает Золушку: едва выйдя из детского возраста, она трудится не покладая рук и не чураясь никакой работы, при этом на глазах растет, становится все более привлекательной, постоянно обнаруживает какие-то новые таланты. Но как ни старается, по-прежнему остается нелюбимой падчерицей — ее не хотят пускать в приличное общество и предпочитают держать в «черном теле». А если кто-то и обращает на нее внимание, так это отнюдь не прекрасные принцы, а скорее дворцовые стражники.

Может быть, современная роль торговли не столь значительна, чтобы о ней беспокоиться? Судя по официальной статистике, этого не скажешь. На общероссийском фоне сфера торговли выглядит весьма весомо. В формировании ВВП Российской Федерации доля оптовой и розничной торговли¹ составила в основных ценах (включая субсидии на продукты) 19,3%.

Что же касается собственно розничной торговли, то ее оборот к концу 2006 г. обеспечивали более 200 тыс. торговых организаций, в которых трудились более 1,8 млн человек (2,7% занятых на российском рынке труда) и 1,5 млн индивидуальных предпринимателей (53% от их общего числа в России).

Доля розничной торговли в основных фондах и инвестициях в основной капитал действительно невелика: в 2006 г. она составила лишь 1,4% общего объема капиталовложений в российскую экономику. Но она постепенно растет — еще в 2004 г. она равнялась 1,0%, а в 1995 г. не превышала 0,5%². Растет и доля розничной торговли в иностранных инвестициях. В 2006 г. их вклад в розничную торговлю (без торговли

¹ Включая ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования.

² Вместе с оптовой торговлей и ремонтом автотранспортных средств бытовых изделий и предметов личного пользования на розничную торговлю приходится в 2006 г. 3,4% инвестиций в основной капитал. При этом доля розничной торговли в этих инвестициях выросла в 2004–2006 гг. с 27 до 42%.



автотранспортными средствами и мотоциклами), ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования составил 1,7%, увеличившись за один год на 0,5%³.

Торговая сфера сегодня — один из наиболее динамично развивающихся секторов российского хозяйства. В текущем столетии темпы роста оборота розничной торговли в России в 1,5 раза опережали темпы роста валового внутреннего продукта. В 2001–2006 гг. они варьировались в диапазоне 9–13% в год, причем в 2004–2006 гг., несмотря на предрекавшееся замедление, рост составил в среднем 13%, а в сфере торговли непродовольственными товарами и вовсе — 15% (в продовольственном секторе — 11%). При этом розничная торговля растет быстрее, чем реальные располагаемые доходы населения, которые ежегодно повышались на 10–11%.

К середине первого десятилетия нового века сразу более десятка торговых компаний преодолели по объему годовой чистой выручки миллиардный рубеж в долларовом исчислении, а оборот отдельных крупных магазинов сопоставим с объемами производства солидных промышленных предприятий.

Впрочем, количественным ростом дело не ограничивается. В новой российской торговле произошла подлинная революция, связанная с быстрыми, радикальными и необратимыми трансформациями, коренным образом изменившими лицо всей отрасли⁴. Первоначальный толчок был дан ее либерализацией в 1990-е годы. Но далее развитие происходило без поддержки государства и каких-либо заметных реформаторских усилий. В результате торговля превратилась в один из полигонов для постоянных инноваций. Здесь ускоренными темпами внедряются новые технологии продаж, логистические и управленчес-

³ Намного более впечатляющими выглядят показатели развития торговли в Москве. По данным Мосгорстата, здесь доля торговли и коммерческой деятельности по реализации товаров и услуг по отношению к валовому региональному продукту выросла за 1994–2003 гг. с 33,6 до 48,3%, т.е. с одной трети почти до половины. Численность работников торговли и общественного питания (включая материально-техническое снабжение и закупки) увеличилась за 1992–2004 гг. с 10 до 25% всех занятых. Доля торговли в московских основных фондах за 1993–2004 гг. выросла с 1,2 до 3,6%, а коэффициент их обновления вдвое превысил показатели большинства других отраслей. Доля торговли в общем объеме инвестиций в основной капитал с начала экономических реформ тоже увеличилась — с 2,9 до 6%, а в сфере иностранных инвестиций в 2001 г. произошел качественный скачок, в результате чего доля торговли выросла с 25 до 70% и несколько лет сохранялась на этом уровне (см.: Московский статистический ежегодник. Экономика Москвы в 1992–2004 гг. М.: Мосгорстат, 2005).

⁴ Об этом мы уже писали ранее (см.: *Падаев В.В.* Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003. С. 316–318).

кие схемы, активно осваиваются информационные системы, на которые ведущие компании тратят до 2% своего оборота.

Норма обновления основных фондов в торговле растет опережающими темпами: в 2000–2006 гг. она увеличилась с 2,4 до 7,2%, что значительно превышает средние показатели по российской экономике, где этот коэффициент вырос соответственно с 1,8 до 3,3%.

Преобразованная розничная торговля предъявляет повышенный спрос на рабочую силу, причем не только на обслуживающий персонал, но и на квалифицированных специалистов (которых часто не может найти). Наконец, она оказывает возрастающее влияние на другие отрасли, работающие по всей цепи товародвижения, включая закупщиков, дистрибьюторов и производителей.

Однако, несмотря на очевидные успехи, торговая сфера в глазах специалистов и обывателей остается в прежнем незавидном положении. Большинство аналитиков по умолчанию отводят ей третьестепенные роли или просто не замечают⁵. А если замечают, то неким парадоксальным образом ускоренное развитие торговли нередко преподносится со знаком «минус»: смотрите, мол, все ресурсы концентрируются в торговле, в то время как «реальный» производственный сектор деградирует. В опережающем развитии торговли видится свидетельство порочности избранного экономического пути.

Каковы истоки этого пренебрежительного или даже откровенно презрительного отношения к торговой сфере? Во-первых, в советское время мы привыкли к тому, что торговля являлась одной из наиболее отсталых отраслей хозяйства — с примитивными технологиями и неквалифицированным (преимущественно ручным) трудом. Основные достижения советской (позднее российской) экономики всегда ассоциировались с высокотехнологичными отраслями обрабатывающей (читай: оборонной) промышленности, а затем, в нарастающей мере (хотя и с меньшей охотой), — с развитием сырьевых отраслей. На фоне этой ностальгии по советскому «хай-теку» расцвет торговой активности кажется не шагом вперед, а прощанием с былым могуществом страны. Да и что здесь сложного: «купи — продай» и подсчитывай барыши.

Во-вторых, презрительное отношение к торговле еще долгое время будет сохраняться как «родовая травма» советского покупателя, как

⁵ Например, в новом издании «Российская экономика в 2006 г. Тенденции и перспективы», выпущенном Институтом экономики переходного периода, из 750 страниц розничной торговле посвящено лишь полстраницы, и найти что-либо о торговле в целом в этом весьма квалифицированном и объемном труде чрезвычайно сложно.



отзвук его многолетних унижений, порождавшихся властью продавцов, манипулировавших дефицитом, их грубостью, мелкими обманами и обвесами, бессмысленным стоянием в очередях, отсутствием какого-либо выбора товаров. И хотя все это ушло в прошлое, окрики «вас много — я одна» и «берите, что дают» забудутся только со сменой поколений. Благодаря в том числе и этой «классовой ненависти», работа в торговле, несмотря на повышенные заработки, никогда не считалась престижным занятием (по крайней мере, среди образованной части населения).

В-третьих, с точки зрения психологии обывателя ответственным за происходящий рост потребительских цен оказывается розничный продавец, поскольку именно он «выставляет» цены, по которым товар приобретает конечный потребитель. То, что за повышением цен стоят действия других агентов (производителей, поставщиков, естественных монополий, наконец, государства), из поля зрения, естественно, ускользает. Виноватым оказывается тот, кто на твоих глазах меняет ценники на товарных полках.

В-четвертых, хотим мы этого или не хотим, но в обществе невольно сохраняется взгляд на торговца как на «торгаша», чье состояние нажито несправедливым путем, т.е. через «расхищение общенародной собственности». Во многом общественное мнение, скрыто или явно, привержено распределительной логике игры с нулевой суммой, подразумевающей, что увеличение ресурсов в одном секторе может происходить только за счет их убывания в другом, игнорируя тот факт, что блага получают и за счет собственных дополнительных усилий. Подобный взгляд, по нашему мнению, особенно несправедлив в отношении основателей торговых компаний, ибо в большинстве случаев их бизнес вырос из малых предприятий, а источником капитала стало отнюдь не приватизированное имущество. Многие из них начинали в полном смысле слова с нуля, а затем, накопив ресурсы (например, в оптовой торговле), конвертировали их в розницу, открывая свои первые магазинчики площадью по 30–50 кв. м, чтобы впоследствии построить крупную торговую сеть.

В-пятых, за сложившимся в обществе отношением к торговле скрываются и более глубокие идеологические причины. По существу, в глазах не только обывателя, но и вполне образованного советского политикоэконома торговля в прежние времена выступала как сфера «непроизводительного» труда, которая живет преимущественно за счет перераспределения стоимости или, хуже того, за счет «спекуля-

тивной» разницы в ценах закупки и продажи. Хотя в классической политической экономии утверждалось, что торговля добавляет стоимость к ранее произведенному товару, порочное противопоставление марксистами «производительного» и «непроизводительного» труда культивировало представление, согласно которому реальное производство стоимости связано с изготовлением вещей, а оказание услуг остается чем-то эфемерным. Такое представление выглядит довольно архаичным в современном обществе услуг, но оно продолжает жить, благодаря чему даже вполне просвещенные люди именуют «реальным» сектором именно материальное производство, как будто другие сектора экономики менее реальны.

Конечно, подобные представления о российской торговле будут меняться вслед за изменением ее облика. Но их инерция достаточно сильна, и без специальных усилий по их преодолению они могут сохраняться и «фонить» весьма продолжительное время. Это проявилось, в частности, в 2006–2007 гг., когда правительство, наконец, «заметило» стремительно растущую розничную торговлю и начало активно ею интересоваться. Сначала было решено навести порядок на открытых рынках и изгнать оттуда незарегистрированных иностранцев, которые, как предполагалось, не дают развернуться отечественным производителям. Затем обратили внимание на чересчур бодро развивающиеся розничные сети, и встал вопрос об ограничении их экспансии, угрожающей, как было объявлено, местным поставщикам и малому бизнесу в самой торговле. На авансцену вышло Министерство сельского хозяйства. Активизировалась Федеральная антимонопольная служба России, попытавшаяся ввести жесткие ограничения максимальной доли регионального рынка, которые должны приходиться на одного торгового оператора. Предлагались и другие меры по регулированию данного сектора, многие из которых сразу же облеклись в репрессивную форму.

Как пелось в известной песне: «Все очень просто — в сказке обман». Золушка мечтает превратиться в принцессу, а ее пытаются представить в виде всепожирающего монстра.

варов массового повседневного спроса (fast moving consumer goods). Подобный выбор не случаен. Данный сектор ныне является ведущим, по итогам 2006 г. на него приходились 46% российского розничного оборота (146 млрд долл.). При этом мы будем периодически сопоставлять результаты его развития с *сектором бытовой техники и электроники*⁶, который представляет важную часть рынка товаров длительного пользования (durable goods). Второй сектор послужит для нас своего рода «контрольной сферой», хотя и сам по себе он представляет немалый интерес, несмотря на то что более скромнее по масштабам (5% оборота розничной торговли) и менее сложен с точки зрения предлагаемого ассортимента. В обоих случаях мы будем уделять особое внимание *крупным сетевым компаниям* как ведущим участникам данного рынка, которые являются основной движущей силой происходящих изменений.

В настоящее время в двух этих секторах сложились разные конкурентные ситуации. В отличие от продуктового сегмента, рынок бытовой техники и электроники еще относительно свободен от присутствия глобальных торговых операторов, получив своего рода отсрочку в борьбе за завоевание российских территорий (первый глобальный оператор — сеть «Media Markt» компании «Metro Group» — пришел в Россию лишь в конце 2006 г.). И безусловно, интересно сравнить эти конкурентные ситуации.

Теперь об источниках эмпирических данных. На первом этапе наши исследования сферы розничной торговли начинались с двух проектов, осуществленных в 2001–2002 гг. по заказу двух ведущих деловых ассоциаций — Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) и Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ). Основным методом сбора информации в тот период послужили серии интервью с руководителями российских компаний — собственниками и топ-менеджерами. В дополнение к записанным 38 углубленным интервью некоторые руководители компаний любезно предоставили нам дополнительные аналитические материалы⁷.

⁶ Иногда мы будем также приводить примеры из смежного сектора — торговли мобильными телефонами.

⁷ Результаты исследований по данным проектам см.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Разд. 2; Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. 2003. № 7. С. 57–77; Радаев В.В. Стратегии адаптации к новой конкурентной ситуации (на примере российских розничных сетей) // Модернизация экономики России: социальный контекст: в 4 кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 315–338; Барсукова С.Ю. Балансируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42–55.

Раздел 1 Теория и методология

Разумеется, реабилитация торговли сама по себе не является непосредственной целью данной книги. Мы ставим перед собой задачи аналитического характера: хотим проследить, по каким направлениям идет развитие новой российской розничной торговли и какие проблемы оно порождает. Для этого прежде всего определим основные параметры нашего исследования.

Глава 1 Общие параметры исследования

Длительное наблюдение за развитием сферы розничной торговли ставит перед нами ряд интересных и в то же время непростых вопросов: Чем объясняется столь стремительный рост данной сферы несмотря на традиционные жалобы по поводу дефицита инвестиционных ресурсов? каким закономерностям подчинено распространение новых организационных форм торговли, и что происходит с ее старыми формами? что предпринимают розничные компании для завоевания новых рыночных ниш, и как вырабатываются их деловые стратегии? насколько обостряется конкуренция за потребителя по мере освоения торгового пространства? выживут ли отечественные компании в конкурентной борьбе с приходом глобальных операторов? и что они должны делать, чтобы устоять в этой борьбе? Ответить на эти вопросы мы попытаемся в предлагаемой работе.

Объект исследования и источники данных

В качестве основного объекта нашего исследования выступает *промышленный сектор* розничной торговли, относящийся к рынку то-

В ходе реализации этих исследовательских проектов, помимо оценки текущей ситуации в торговом секторе, мы интересовались мнением руководителей компаний о перспективах его развития. И будущее показало, что наши респонденты уже тогда были весьма прагматичными, стратегически мыслящими людьми: основная часть прогнозов, сделанных в ходе этих исследований, впоследствии оправдалась. Исключение составляет, пожалуй, не подтвердившаяся сдержанно-пессимистическая оценка общей динамики рынка: его ускоренный рост, как предрекали, должен был приостановиться уже к 2004 г. Однако он продолжился и, согласно новым экспертным оценкам, будет продолжаться по крайней мере до 2010 г. Во всем остальном характер тенденций и вектор перемен были указаны респондентами весьма точно. Если руководители компаний в начале 2000-х годов что-то и недооценили, то скорее скорость изменений: в действительности **выявленные ранее тенденции реализуются быстрее, чем предполагалось**.

На втором этапе исследований (в середине десятилетия) нами проводились сбор и анализ данных по открытым источникам. Дело в том, что информационная среда к этому времени претерпела серьезные изменения. В начале 2000-х годов ведущие торговые операторы были фактически закрыты для публики и экспертов, информация об их деятельности была обрывочной. В этих условиях интервью с лидерами компаний становились очень ценным источником дефицитных сведений о состоянии российского розничного рынка и намерениях его ведущих участников. Впоследствии компании постепенно «открывались», публикуя информацию о структуре собственности и результатах своей деятельности (отчасти в связи с подготовкой к публичному размещению акций или выпуску корпоративных облигаций), а их руководители стали более «общительными» и намного чаще давали интервью средствам массовой информации⁸.

С повышением интереса к быстро развивавшемуся сектору розничной торговли нарастало число посвященных ему аналитических материалов, публикуемых в ежедневных («Ведомости», «Коммерсантъ-Дейли») и еженедельных деловых изданиях («Компания», «Коммерсантъ-Деньги», «Эксперт», «Секрет фирмы»), в специализированных изда-

⁸ Встречаются примеры того, когда высшие руководители компаний даже защищают докторские диссертации по тематике розничной торговли (см., например: *Хасис Л.А.* Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур (организационно-экономический аспект): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: Институт системного анализа РАН, 2006).

ниях («Новости торговли»), в исследовательских отчетах маркетинговых компаний («ACNielsen», «GfK Rus», «РосБизнесКонсалтинг», «Бизнес-Аналитика» и др.) и деловых ассоциаций (Торгово-промышленная палата России). Некоторые общие данные предоставляются Федеральной службой государственной статистики и ее территориальным органом Мосгорстатом. Все это позволяет проследить основные тенденции в эволюции сектора розничной торговли.

В книге обобщен обширный эмпирический материал, полученный из сотен разнообразных источников. Это продукт длительной и кропотливой работы. При этом дело не могло ограничиться пассивным сбором информации. Поскольку цифры постоянно расходились или имели несистематический характер, приходилось заниматься сопоставительными оценками и перекрестными проверками данных, досчитывать отдельные количественные параметры.

Ввиду ограниченности систематической информации мы понемногу начали формировать собственные базы данных по вновь создаваемым предприятиям, что позволяет на их основе уже сейчас выдвигать некоторые содержательные гипотезы, а в будущем, по мере накопления данных, послужит основой для более основательного статистического анализа. Примером может быть сформированная нами база данных по вновь созданным магазинам нескольких федеральных торговых сетей, работающих в разных форматах.

Наконец, мы используем фрагмент данных последней (пятнадцатой) волны Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (2006 г.) о выборе разных торговых форматов покупателей продуктов питания и товаров длительного пользования.

Характер исследования

Исследование, результаты которого представлены в данной книге, имеет явно выраженную эмпирическую направленность. В постановке вопросов мы в значительной мере отталкивались от конкретной ситуации, сложившейся в торговой сфере современной России. Внимательная описательная работа в данном случае чрезвычайно важна, ибо мы живем в уникальный период, когда наблюдается практически полное перерождение торговой отрасли. Многие в ней происходят впервые — возникают новые организационные формы, распространяются новые технологии. Все эти новации быстро становятся привычными, картинка сменяет друг друга, многое уходит в историю, часто оставаясь без должного внимания за исключением узкого круга специалистов.



Поэтому важно «остановить мгновение», зафиксировать и систематизировать наиболее важные явления, которые задают направление развития отрасли на долгие годы вперед.

В книге приводится много фактов и цифр. Поскольку все стремительно меняется, многие из них скоро устареют. Но нам хотелось, чтобы представленная картина была максимально «осязаемой» и конкретной. При этом, разумеется, изложение фактов как таковых не являлось нашей главной целью. Мы пытались тщательно отбирать и систематизировать эти факты, чтобы определить тенденции развития торговой сферы, вывести закономерности, которым оно подчинялось в прошлом, а также отчасти заглянуть и в будущее. Несомненно, такого рода анализ становится более продуктивным при использовании релевантных теоретических схем. И здесь нам помогли подходы, выработанные современной экономической социологией и ее ведущей на сегодняшний день отраслью — социологией рынков. Так, при изучении эволюции торговых форматов мы обратимся к понятийным системам организационной экологии, а при изучении деловых стратегий участников рынка — к экономико-социологическим теориям действия и неинституциональному анализу. В каждом случае введение теоретических категорий и концепций поможет нам лучше разобраться в переплетении множественных и часто противоречащих друг другу фактов и экспертных мнений.

Структура исследования

Исследование начинается с теоретической главы, в которой описываются применяемые нами экономико-социологические подходы. Эта глава завершает первый, вводный, раздел, за которым следуют три основных аналитических раздела. Второй раздел посвящен организационным формам, в которых предстает современная розничная торговля. Здесь проводится тщательная классификация торговых форматов и выделяются их дифференцирующие параметры, прослеживаются основные этапы эволюции новых торговых форматов в 1990–2000-е годы, приводятся сравнительные данные, помогающие понять место России на фоне других европейских стран⁹.

⁹ Отдельные результаты уже публиковались нами ранее (см.: *Радаев В.В.* Классификация современных форм розничной торговли // *Экономическая политика.* 2006. № 4. С. 123–138; *Радаев В.* Эволюция организационных форм в российской розничной торговле // *Вопросы экономики.* 2006. № 10. С. 41–62; *Радаев В.В.* Эволюция организационных

Третий раздел посвящен анализу деловых стратегий ведущих российских розничных операторов в 2000-е годы: выделяются ключевые элементы этих стратегий, связанные с рыночным позиционированием, поиском источников инвестиционных ресурсов и построением взаимоотношений с другими участниками рынка; показана их реализация в процессе ускоренной экспансии и завоевания российского торгового пространства¹⁰.

В последнем, четвертом, разделе суммируются основные тенденции развития розничной торговли, что в свою очередь позволяет сделать ряд среднесрочных прогнозов в отношении перспектив развития данной сферы. Здесь же анализируются накапливающиеся отраслевые проблемы, связанные с быстрым, преимущественно экстенсивным ростом.

В этой работе мы почти не касаемся вопросов экономической политики. Но не потому, что они не кажутся нам важными, — напротив, в середине данного десятилетия их актуальность резко возросла. Однако разработка такой политики и органами государственной власти, и участниками рынка находится пока в самой начальной стадии. Слишком многое остается неопределенным. Так что эти вопросы лучше оставить для будущих исследований. Тем не менее в заключительном разделе мы затрагиваем некоторые проблемы экономической политики и разработки подходов к государственному регулированию розничной торговли, которые актуализировались в 2006–2007 гг. Их изучению способствовало участие автора в 2007 г. в работе межведомственной группы Министерства экономического сотрудничества и развития России по разработке нового проекта Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» и рабочей группы ФАС России по урегулированию отношений между ритейлерами и поставщиками. Дискуссии, возникавшие в процессе этой работы, помогли определить нашу собственную позицию.

Выражение благодарности

Первоначальные материалы книги обсуждались на семинарах по социологии рынков при участии коллег из Лаборатории экономико-социологических исследований факультета социологии Государствен-

форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли): препринт WP4/2006/06. М.: ГУ ВШЭ, 2006).

¹⁰ Первоначальные результаты по данной проблематике также публиковались ранее (см.: *Радаев В.В.* Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // *Российский журнал менеджмента.* 2005. Т. 3. № 3. С. 3–26; а также: *Радаев В.В.* Захват российских территорий: деловые стратегии розничных компаний в 2000-е годы: препринт WP4/2005/03. М.: ГУ ВШЭ, 2005).



ного университета — Высшей школы экономики (<http://ecsoclab.hse.ru>). Обсуждения сыграли очень важную роль в доработке этих материалов.

Мы благодарим З.В. Котельникову за помощь в сборе аналитической информации и Н.Л. Капралову за предоставление данных официальной статистики.

При освещении отдельных вопросов мы воспользовались данными компании «GfK Rus», любезно предоставленными ее генеральным директором А.М. Демидовым.

В создании начальной базы данных по новым торговым предприятиям нам помогала Ю.В. Овчинникова.

При анализе данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения мы пользовались консультациями Я.М. Роциной.

Ряд важных проблем торговой отрасли были подняты в беседах с Л.А. Хасисом — генеральным исполнительным директором крупнейшей розничной компании России «X5 Retail Group».

Обсуждения с А.А. Яковлевым помогли нам выработать позицию по вопросу о целесообразности регулирования розничной торговли.

Сбору информации, помимо многих других мероприятий и встреч, способствовало посещение периодически проводимых с участием ведущих ритейлеров форумов, которые организуются компаний «ВВРГ» (генеральный директор — А.А. Филатов).

Особо благодарим редактора книги К.М. Канюк, а за дополнительные редакторские замечания — М.С. Добрякову.

* * *

Часть исследования в 2007 г. финансировалась из средств Центра фундаментальных исследований Государственного университета — Высшей школы экономики.

Издание книги финансировалось из средств Инновационной образовательной программы Государственного университета — Высшей школы экономики «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении» (2006–2007 гг.).

Глава 2 В тисках естественного отбора (теоретические подходы)

Для объяснения ситуации на рынке розничной торговли и интерпретации эмпирических данных мы воспользуемся понятийными схемами, выработанными современной экономической социологией. Сначала мы рассмотрим этот рынок как совокупность организационных форм (торговых форматов), затем — как поле взаимодействия компаний, преследующих определенные деловые стратегии. В первом случае нам поможет концептуальное направление популяционной экологии, во втором — неинституциональный подход.

Понятие организационных форм

Для начала посмотрим на рынок с позиций *популяционной экологии*, или экологического подхода в теории организаций, — течения, сформировавшегося в США в конце 1970-х годов и ставшего важным направлением современной экономической социологии и организационной теории¹. С этой точки зрения *рынок* представляет собой сегментированное пространство, в котором сосуществуют и взаимодействуют разные *популяции организаций* (population of organizations). Каждая из них использует определенную *организационную форму*, под которой понимается комбинация ограниченных ресурсов, позволяющая извлекать доход за счет эксплуатации определенной рыночной ниши. В свою очередь *рыночная ниша* (market niche) — это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данной организационной формы с определенными группами поставщиков и потребителей. Иными словами, организационная форма являет собой самостоятельную и целостную хозяйственную структуру, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают ее принципиальным требованиям.

¹ См.: Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». 2004. № 3. С. 51–83; Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 211–225 (см. также: Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 139–154). Обзоры данного подхода см.: Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 99–108; Carroll G. Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. 1984. Vol. 10. P. 71–93.



Важно оговорить, что организационную форму не следует отождествлять с фирмой, или компанией, ибо последняя может быть мультиформатной, т.е. один участник рынка способен использовать сразу несколько организационных форм, осваивая разные, в том числе непересекающиеся, рыночные ниши (например, работать параллельно в премиальном и экономичном сегментах). Целесообразно также не смешивать организационную форму с тем, что в российской практике называют организационно-правовой формой — способом формального институционального оформления предприятий, их юридическим статусом (ЗАО, ООО и др.). Речь в данном случае идет не о правовой форме, в которой зарегистрировано предприятие, а о первичной организационной структуре, способной существовать в разных юридических формах.

В интересующей нас сфере в качестве основной категории выступает *торговый формат* — организационная форма розничной торговли, ориентированная на определенную целевую группу покупателей (например, элитный гастрономический бутик, супермаркет для представителей среднего класса, «мягкий» дискаунтер или социальный магазин для малообеспеченных слоев населения). В связи с этим мы хотели бы подчеркнуть положение, которое, на первый взгляд, может показаться неочевидным: ***именно торговый формат как специфическая организационная форма (а не совокупность товаров как таковая) является основным продуктом торговых предприятий, предлагаемым ими потребителю.***

Устойчивость и значимость организационной формы зависит от *ширины рыночной ниши* (niche width), занимаемой данной формой. Эта ширина измеряется отнюдь не только объемом продаж или соответствующей долей рынка. Она также характеризуется такими параметрами, как товарный ассортимент и спектр оказываемых услуг, ценовой диапазон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение.

Важным показателем жизнеспособности и перспектив развития организационной формы выступает степень *заполненности рыночной ниши* и соответственно *плотность* освоившей ее организационной популяции (population density). Нишу можно считать заполненной, когда участники рынка, использующие одну организационную форму, начинают активно претендовать на один и тот же круг поставщиков или потребителей. Заметим, что это зависит не только от числа предприятий, но и от их *территориального расположения*. Важность последнего признака, конечно, зависит от отрасли, от степени мобильности ее

основных ресурсов и самих участников рынка. Но в сфере розничной торговли, выходящей на конечного индивидуального потребителя, привязанного к своему месту жительства или работы, ***территориальное расположение является принципиальной характеристикой плотности организационной популяции.*** И в целом степень заполненности рыночной ниши, как правило, определяется здесь числом торговых объектов и объемом торговых площадей, приходящихся на определенное число проживающих на данной территории.

Конкуренция между организационными формами

Экологический подход рассматривает эволюцию рынка как процесс *отбора* (selection) организационных форм, напоминающий естественный отбор в биологической среде. Отбор порождается конкурентной борьбой, где ставкой является выживание или вытеснение с рынка. *Конкуренция* между отдельными предприятиями, как правило, разворачивается в одной и той же или в смежных рыночных нишах, когда эти предприятия, вдобавок, территориально приближены друг к другу. В процессе такой конкуренции одни предприятия возникают, другие исчезают или поглощаются более крупными и успешными участниками рынка. Но конкуренция между отдельными предприятиями подчинена конкуренции между самими организационными формами, где под вопросом оказывается выживание целых организационных популяций, использующих те или иные торговые форматы.

Представители популяционной экологии обращают внимание на то, что хотя и существует возможность эволюции и видоизменения существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых организационных форм чаще всего происходит за счет уничтожения старых. Возникнув, новая форма некоторое время может сосуществовать рядом с прежними формами, но затем ее распространение часто приводит старые формы к решительному упадку. *Структурная инерция* (structural inertia) старых организационных форм, сопровождаемая воздействием укорененных неформальных оппозиционных норм, оказывается сильнее их адаптивных возможностей. Старые организационные структуры с трудом поддаются реформированию (если вообще поддаются). При этом отдельные компании, ранее опиравшиеся на традиционные организационные формы, в состоянии выжить, но их успешное развитие чаще всего возможно только в случае смены этих организационных форм, т.е. перехода в новую рыночную нишу или в сегмент рыночного пространства, занятый конкурентами. Правда,



в дальнейшем на современном российском опыте мы увидим, что *адапционные возможности* (adaptability) разных торговых форматов сильно различаются: если традиционные магазины, торгующие через прилавки, быстро отстают под натиском современных торговых форматов, практикующих самообслуживание, то, например, розничные рынки уступают свою нишу куда медленнее, демонстрируя более высокую способность к выживанию и частичному приспособлению.

Осталось добавить, что для того чтобы одержать победу, новая организационная форма должна быть не просто экономически эффективной. Ей необходимо доказать свою *легитимность* — быть понятной для потребителя (т.е., в терминах Х. Олдрича, достичь когнитивной легитимности) и соответствовать его представлениям о «хороших компаниях», вызывать доверие (т.е. обеспечить социополитическую легитимность)². Только так сначала обеспечивается узнаваемость торгового формата, а затем вырабатывается лояльность к нему. Одновременно идет борьба за возможное дезавуирование других, более традиционных организационных форм — как неэффективных, нарушающих закон или не заслуживающих доверия. Например, всячески подчеркивается, что операторы розничных рынков не платят налоги, не предоставляют потребителю гарантий качества, распространяют контрафактную продукцию. Соответственно обосновывается необходимость скорейшего перехода от таких рынков-базаров к более цивилизованным формам торговли.

Передел рынка в пользу новых организационных форм может происходить эволюционным путем — посредством их *органического роста*. Но структура рынка может подвергаться и более радикальным изменениям — в результате *внешних вторжений*. Это происходит, когда на рынок входят новые участники, достаточно мощные для того, чтобы претендовать на захват значимых рыночных ниш, завоевание ведущего статуса и предложение новых правил игры. Они поглощают одних «старожилов» и вытесняют других, заставляя их отступать в менее привилегированные ниши или вовсе прекращать свою деятельность. Современный российский опыт начала 2000-х годов демонстрировал обе эти тенденции: параллельно органическому росту ведущих российских компаний преимущественно за счет внутренних источников (как это было, например, в секторе торговли бытовой техникой и электроникой) происходило внешнее вторжение глобальных торговых операторов, что характерно для продовольственного сектора. В результате в этих секторах сложилась разная конкурентная ситуация.

² См.: Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях. С. 211–225.

Три стадии конкуренции

Мы исходим из понимания *конкурентной ситуации* как степени наложения рыночных ниш, занимаемых разными организационными формами³. Чем активнее участники рынка борются за привлечение одних и тех же целевых потребительских групп, тем острее конкуренция между ними. Идет ли речь об органическом росте новых организационных форм или о внешних вторжениях, экологический подход помогает нам выделить три стадии развития конкурентного процесса (см. рис. 1). На *первой стадии*, когда новые организационные формы еще не слишком распространены, а осваиваемые ими рыночные ниши не заполнены (т.е. в них существует относительно избыточное предложение ресурсов и не полностью удовлетворен платежеспособный спрос), уровень прямой конкуренции относительно низок, а соперничество идет за захват и освоение новых ниш, которые до определенной поры могут практически не пересекаться со старыми нишами. Здесь новые и старые форматы сосуществуют, работая с разными группами контрагентов или сохраняя территориальную дистанцию (например, когда новые форматы — гипермаркеты, «кэш энд керри» и др. — возникают на окраине города или за городской чертой, оставляя центр на откуп более мелким торговым предприятиям).

На *второй стадии*, когда новые рыночные ниши оказываются заполненными и испытывают нарастающие ограничения со стороны платежеспособного спроса, они начинают все более пересекаться со старыми нишами. С экономической точки зрения это означает, что посредством использования разных организационных форм начинают продвигаться одни и те же или сходные товары и услуги, предоставляемые по близким ценам (например, в новой розничной сети продаются товары по ценам открытых рынков). С территориальной точки зрения это выражается в том, что торговые объекты разных организационных форм (например, супермаркет и мелкий локальный магазинчик) располагаются в непосредственной близости друг от друга, с явным пересечением зон покрытия потребительского спроса. В силу экономического и территориального сближения они начинают претендовать на привлечение одной и той же группы покупателей. В результате возрастающего наложения рыночных ниш повышается и уровень прямой конкуренции между участниками рынка. При этом новые организаци-

³ См.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 10–11.

онные формы не столько соперничают друг с другом, сколько начинают развиваться за счет старых форм, вытесняя их из рыночного пространства и разворачивая поток покупателей в свою сторону.

Наконец, *третья стадия* конкуренции наступает тогда, когда новые организационные формы уже завоевали основную часть рынка, вытеснив более традиционные торговые форматы. Теперь плотность новой популяции нарастает, и ее участники вынуждены вступить в схватку между собой. Причем с каждым шагом накал конкурентной борьбы повышается, поскольку каждый дополнительный процент рынка дается все большими и большими усилиями. Дистанцироваться от основных конкурентов становится все труднее, ибо любые инновации распространяются очень быстро, а противостояние между участниками рынка оказывается все более жестким. Здесь разворачивается борьба за операционную эффективность и возникает повышенная опасность ценовых войн.

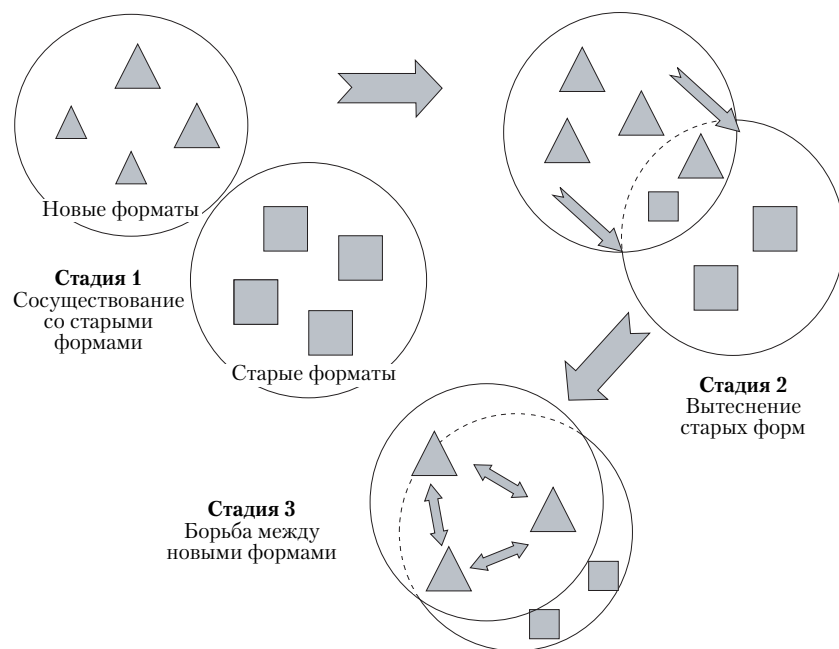


Рис. 1. Три стадии конкуренции на потребительских рынках

Далее мы увидим, как менялась ситуация в российской розничной торговле по мере прохождения этих стадий конкуренции. Забегая немного вперед, скажем, что, на наш взгляд, эта сфера с середины 1990-х годов вступила в первую стадию конкуренции, когда были основаны ведущие (в будущем) российские компании и произошло становление новых торговых форматов; в первом десятилетии 2000-х годов она проходит через вторую стадию конкуренции, когда ведущие участники рынка продвигают новые торговые форматы и вытесняют более традиционных игроков. А впереди (примерно на рубеже следующего десятилетия) уже маячат контуры третьей стадии, когда крупным сетевым компаниям придется выяснять отношения между собой.

Деловые стратегии участников рынка

После рассмотрения динамики организационных форм мы перейдем к анализу поведения ведущих участников рынка. В этом нам поможет другой подход, разработанный в рамках неинституционального направления экономической социологии⁴. Он представляет рынок в качестве организационного поля (organizational field), где взаимодействуют разные компании и воспроизводятся определенные правила этого взаимодействия⁵.

Поведение того или иного участника рынка в организационном поле во многом определяется его *деловой стратегией*, под которой мы понимаем устойчивый и осмысленный выбор линии поведения — тех способов использования ограниченных ресурсов, с помощью которых реализуются относительно долгосрочные интересы участника рынка. Это определение несколько отличается от множественных трактовок деловой стратегии, которыми изобилует литература по менеджменту⁶. В ней, как правило, акцентируются целевые установки компании (или

⁴ О неинституционализме в экономической социологии см.: Радаев В.В. Экономическая социология. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. Гл. 2, 5, 7–8; Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 2.

⁵ «Под *организационным полем* мы понимаем совокупность организаций, которые образуют явно очерченную институциональную область: ключевые поставщики, потребители ресурсов и готовых продуктов, регулирующие агентства и другие организации, производящие сходные продукты и услуги» (DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // The New Institutionalism in Organizational Analysis / ed. by W. Powell, P. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991. P. 64–65).

⁶ Обширный обзор литературы по стратегическому менеджменту см., например: Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2006.



отрасли), то состояние, которого следует достичь, или те способности, которые должны быть выработаны. Мы же, следуя экономико-социологическому подходу, делаем упор на содержание самого стратегического действия, или на стратегический процесс. Такое действие подразумевает периодическое совершение *стратегического выбора* — не просто между способами поведения, а между принципами действия, определяющими способы поведения на достаточно длительную перспективу и меняющимися позиционирование компании⁷.

Деловая стратегия, понимаемая экономической социологией как совокупность стратегических выборов, включает следующие необходимые элементы:

- оценка ситуации на рынке, предугадывание того, куда он движется;
- поиск собственной рыночной ниши и выбор соответствующих ей организационных форм;
- выработка целевых установок — определение того, какие позиции должна занимать компания в будущем;
- определение способов развития и мобилизации необходимых ресурсов;
- выбор форм конкуренции, установление правил взаимодействия с поставщиками, потребителями и прямыми конкурентами⁸.

Рассматривая эти элементы, руководство компании определяет темпы планируемого роста, направления территориальной экспансии, формы использования собственных или заемных средств, способы наращивания капитализации или повышения текущей рентабельности, т.е. определяет свою маркетинговую и финансовую стратегии.

Существует великое множество интересных *типологий деловых стратегий*, выработанных в теориях менеджмента⁹. Из них мы выберем те, что могут помочь нам в интерпретации фактического материала.

⁷ С этой точки зрения нам относительно близки определения стратегии как позиционирования компании. Они сформулированы в том числе классиком теории менеджмента М. Портером: «Стратегию можно рассматривать как возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где влияние этих сил наименьшее» (*Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. С. 59); «Стратегия — это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенным набор видов деятельности» (Там же. С. 83). А наиболее удачным нам кажется определение стратегии как «проблемы выбора комбинации видов деятельности» (Там же. С. 89).

⁸ Подробнее об этих элементах см.: *Радаев В.В.* Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 6.

⁹ Их обзор см., например: *Pecotich A., Purdie F.J., Hattie J.* An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions: The Structure of Australian Top Management Perceptions // *European Journal of Marketing.* 2003. Vol. 37. No. 3/4. P. 498–529.

Первая типология фиксирует выбор компании в отношении ее *позиционирования на данном рынке*. Речь идет о выборе между ростом масштаба деятельности, стабилизацией позиций и выходом с рынка, т.е. сокращением или даже прекращением деятельности (*retrenchment*). Стратегия роста в свою очередь может осуществляться за счет внутренних источников (*internal growth*) — ее еще называют стратегией органического роста — или за счет объединения с другими участниками рынка (*external growth*) путем интеграции с ними посредством слияний и поглощений либо с использованием более гибких форм сотрудничества посредством заключения стратегических альянсов¹⁰.

Вторая типология связана с выбором *стратегий экономического роста*. Это может быть форсированное проникновение компании на данный рынок (*market penetration*); выход на новые рынки с уже существующими продуктами, в том числе расширение географии деятельности (*market development*) компании; выведение на рынок новых продуктов (*product development*) (напомним, что в торговой сфере в качестве основного продукта мы рассматриваем предлагаемый потребителю торговый формат); диверсификация деятельности, связанная с выходом на смежные рынки и включением в другие технологические цепи поставок (*diversification*)¹¹.

Нам также кажется полезной третья типология, определяющая *общую нацеленность деловой стратегии компании*. Это может быть фокусирование на конкретном потребительском сегменте (*focus strategy*), начиная с простейших форм обеспечения физического доступа к ее услугам целевых потребительских групп (территориальная близость, транспортная доступность и т.п.) и заканчивая стремлением удовлетворить максимально полный набор потребностей этих групп. Или другая стратегия, нацеливающая компанию на достижение лидерства по издержкам (*cost leadership strategy*), предполагающая всемерное их снижение по сравнению с конкурентами. Наконец, третья стратегия ориентирует на дифференциацию (*differentiation strategy*), т.е. на утверждение и закрепление своих отличий от конкурентов, или как это определил тот же М. Портер — стремление «быть непохожим»¹².

¹⁰ *Glueck W.F., Jauch I.R.* Business Policy and Strategic Management. 4th ed. N.Y.: McGraw Hill, 1984.

¹¹ См.: *Ansoff H.I.* Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. N.Y.: McGraw-Hill, 1965; *Mintzberg H.* Generic Strategies Towards a Comprehensive Framework // *Advances in Strategic Management.* Vol. 5 / ed. by R. Lam, I. Shrivastava. Greenwich: JAI Press, 1988. P. 1–67.

¹² *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.



Все это разнообразие выбора, как мы увидим, окажется актуальным при анализе современного рынка розничной торговли. Но в данном случае нам важно обратить внимание на еще одно существенное обстоятельство, а именно на то, что **разработка и реализация деловой стратегии не является исключительно индивидуальным делом отдельной компании, а выступает результатом ее непрерывного взаимодействия с другими участниками рынка**, которые (в отличие от представлений, характерных для традиционных экономических теорий) крайне редко действуют изолированно друг от друга. При разработке и реализации деловых стратегий участники рынка пытаются установить контроль над ситуацией и действиями контрагентов — для того чтобы уменьшить неопределенность внешней среды и повысить эффективность использования ресурсов.

Формы взаимодействия участников рынка в зависимости от их места в цепях поставок (supply chains) и характера продаваемых продуктов и предоставляемых услуг подразделяются на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные взаимодействия* осуществляются между прямыми конкурентами или операторами, представляющими аналогичные звенья в разных цепях поставок. *Вертикальные взаимодействия* возникают между участниками рынка, работающими в смежных звеньях единой цепи поставок (например, с поставщиками данной фирмы или потребителями ее продукции)¹³. Заметим, что вертикальное взаимодействие предусматривает наличие трансакций (сделок) между контрагентами, в то время как при горизонтальном взаимодействии такие трансакции, как правило, отсутствуют.

Вертикальные взаимодействия участников рынка

Итак, вертикальные взаимодействия выстраиваются между компаниями, представляющими смежные звенья в цепи поставок. Каждая из этих компаний занимает некоторую рыночную нишу, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи с определенными группами поставщиков и покупателей. И уровень конкурентоспособности компании сегодня в сильной степени зависит от эффективности построения всей цепи поставок и ее позиции в этой цепи по отношению к контрагентам, от величины добавленной стоимости, производимой в данном звене.

¹³ См.: Фуруботи Э., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005. С. 27, 386.

В отношениях с каждым контрагентом по цепи поставок у компании возникает проблема стратегического выбора между иерархией и рынком¹⁴ — пойти по пути вертикальной интеграции (например, через поглощение другого участника рынка) или взаимодействовать на рыночной основе, сохраняя взаимную независимость.

Значительная часть вертикальных связей строится на рыночных основаниях. Но при этом важно понимать, что **рыночные отношения неоднородны** и складываются по-разному. Они могут базироваться на случайных и обезличенных связях (arm's length ties), т.е. на равных контрактах, заключаемых между независимыми участниками рынка. И хотя такие контракты могут перезаключаться многократно, каждый раз они могут быть разорваны в одностороннем порядке, причем безразлично по отношению к характеру контрагента — просто предпочтение отдается тому, кто в данный момент предложил более выгодные условия.

Однако контрактные связи между участниками рынка часто перестают быть случайными и обезличенными, приобретая, напротив, относительно устойчивый и избирательный характер, когда контрагенты делают выбор в пользу постоянных партнеров и тех, кто обладает определенной репутацией, т.е. чья идентичность им близка и понятна. Это означает, что **между участниками рынка возникают сетевые связи (network ties), являющиеся промежуточной формой между рынком и административной иерархией**¹⁵. На основе этих сетевых связей формируются так называемые *отношенческие контракты* (relational contracts) — особые правила обмена, или правила взаимодействия с другими участниками рынка, которые хотя и не включены в единую организационную структуру и не управляются из единого центра, но устойчиво ориентируются друг на друга и, в отличие от обычных рыночных условий, способны приносить друг другу явные или неявные дополнительные выгоды. Здесь идентичность контрагента имеет немаловажное значение: проводится различие между «своими» (испытанными и проверенными) и «чужими» (новыми и незнакомыми). «Своим» оказывается относительное предпочтение, предлагаются дополнительные скидки, оказываются не обговоренные ранее услуги. В экономической социологии такие связи называют *укорененными* (embedded ties).

¹⁴ См.: Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 411–442.

¹⁵ См.: Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. С. 139–158.

Но наиболее тесная форма контроля устанавливается, конечно, в результате *интеграции* — включения того или иного участника рынка в собственную организационную структуру. Она достигается посредством формальных слияний и поглощений, связанных с передачей или обменом правами собственности, или посредством построения неформальной управленческой схемы, в рамках которой контрагенты остаются формально независимыми (например, могут развивать собственные логистические системы или инвестировать в производство), но реально работают в рамках одной бизнес-группы. И такие случаи нередки.

Добавим, что такая интеграция может иметь скрытый характер. Например, поставщики торговой сети представляются как совершенно независимые участники рынка, а на самом деле являются аффилированными структурами.



Рис. 2. Вертикальные взаимодействия между участниками рынка

Горизонтальные взаимодействия участников рынка

Выстраиваемые стратегии по обнаружению и освоению рыночной ниши не ограничиваются вертикальными взаимодействиями, но одновременно распространяются и на отношения по горизонтали — с другими компаниями, поставляющими аналогичные или смежные продукты и услуги, т.е. на непосредственных конкурентов, с которыми нет никаких прямых экономических трансакций. Сегментация организационного поля рынка происходит соответственно в зависимости от соотношения объема, цены и качества продукта у прямых конкурентов¹⁶.

¹⁶ Уайт Х. Рынки и фирмы: размышления о перспективах экономической социологии // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 96–118; White H.C. Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production. Princeton: Princeton University Press, 2002.

Здесь возникает та же проблема стратегического выбора — сохранять независимость или интегрироваться с конкурентами. В большинстве случаев конкуренты сохраняют формальную независимость. При этом в принципе они могут действовать полностью автономно друг от друга, как это предписывается стандартной экономической теорией. И при наличии множества относительно мелких и разрозненных фирм, а также при дефиците доступной информации о рынке дело может обстоять именно так. Но **автономное выстраивание деловых стратегий применительно к ведущим участникам рынка следует считать скорее исключением, нежели правилом**. Несмотря на отсутствие экономических сделок и на объективное столкновение интересов, между ними часто формируются межфирменные связи разной степени тесноты и прочности, и деловые стратегии отдельных компаний в этом случае уже трудно назвать автономными.

Простейшей формой таких связей является *взаимное наблюдение*, или постоянный мониторинг действий конкурентов. Его объектами являются текущие показатели уровня цен, товарного ассортимента и объема реализации, а также организационные инновации и новые технологии продаж. Известно, например, что основные параметры поведения ближайших конкурентов в розничной торговле отслеживаются чуть ли не в ежедневном режиме.

Более тесной формой связи, по сравнению с простым наблюдением, является непосредственный *обмен деловой информацией*, что уже предполагает отношения кооперации и может варьироваться от неформального согласования отдельных позиций между руководителями и сотрудниками соответствующих уровней до обмена базами данных. Здесь уже можно говорить о возникновении *сетевых связей*.

Конкуренты могут укреплять эти сетевые связи, вступая в *стратегические альянсы* коммерческого или политического характера, которые позволяют им реализовывать совместные проекты, не теряя своей независимости. К альянсам коммерческого характера можно отнести, например:

- *закупочные союзы* — объединения компаний, предъявляющих единые требования к поставщикам;
- *маркетинговые альянсы*, нацеленные на общие программы лояльности и совместное привлечение покупателей;
- *инвестиционные альянсы*, образуемые в целях совместного возведения хозяйственных объектов (например, торгово-развлекательных центров).

К политическим же альянсам следует отнести *деловые ассоциации*, создаваемые для публичного продвижения общих интересов отрасли (таких, скажем, как Ассоциация компаний розничной торговли).

Наконец, наибольший уровень контроля в горизонтальных отношениях обеспечивает *интеграция* конкурирующих структур — посредством прямых слияний и поглощений или установления более гибких связей, например, в форме *франчайзинга* с сохранением полунезависимых, партнерских отношений (см. рис. 3).



Рис. 3. Горизонтальные взаимодействия между участниками рынка

Рынок как борьба за власть

Даже при наличии случайных рыночных связей между действительно независимыми контрагентами эти связи вовсе не обязательно строятся как гладкие и равноправные отношения сугубо экономического обмена. В них **постоянно происходит борьба за рыночную власть — установление таких правил, которые позволяют доминировать над контрагентом и подчинять его действия своим интересам.**

В вертикальных связях успех борьбы между «смежниками» в одной цепи поставок зависит от двух решающих обстоятельств: 1) сравнительного масштаба деятельности поставщика или потребителя (размера экономического капитала) и 2) состояния экономической конъюнктуры (соотношения спроса и предложения), от того, в каком звене цепи поставок образуется более узкое место. Так, например, к середине первого десятилетия 2000-х годов на российском рынке более сильные переговорные позиции (strong bargaining position) оказались

у торговых сетей, которые с начала столетия успели набрать достаточный экономический вес и пользовались сохраняющимся относительным дефицитом современных торговых площадей на душу населения. Сложилось то, что называют *цепями поставок, регулируемые покупателями* (buyer-driven commodity chains)¹⁷, когда даже крупные поставщики, включая международных производителей, зачастую вынуждены идти на серьезные уступки ведущим ритейлерам.

Горизонтальные связи между конкурентами также далеко не всегда являются равноправными. Компании обладают разными возможностями влияния на организационное поле, здесь образуется относительно устойчивая *иерархия*, в которой доминируют ведущие участники рынка. В их число, как правило, входят наиболее крупные игроки, оперирующие большим объемом *экономического капитала* и оказывающие давление на организационное поле самым масштабам своей деятельности. Но компании не просто пытаются «вытолкнуть» друг друга, используя свой экономический вес, подобно борцам сумо. Серьезные преимущества получают и те, кто обладает значительным *символическим капиталом* — широко известным брендом, признанным статусом инноватора, — делающим их заметными на рынке, в том числе непропорционально объему задействованного экономического капитала. В организационном поле рынка, помимо собственно экономической конкуренции, разворачивается символическая борьба за «идейное лидерство», за насаждение своего понимания инновационных процессов и соответствующее переопределение смысла происходящего. И в число ведущих участников рынка входят не только те, кто занимает относительно широкие рыночные ниши, но и те, кто предлагает новые организационные формы и технологии продаж, навязывает другим участникам свои правила игры и подчиняет развитие рынка собственной логике.

В России нашего столетия образцы устанавливаемых новых стандартов были представлены *глобальными операторами*, благодаря которым осуществляется интенсивный *импорт институтов*. Так, в продовольственном секторе вышедшие на российский рынок в 2001–2002 гг. сети «Metro. Cash & Carry» и «Auchan» не только ввели совершенно новые (намного более жесткие) правила взаимоотношений с постав-

¹⁷ См.: Джереффи Г. Международное хозяйство и экономическое развитие. // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. С. 632–658; Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). Commodity Chains and Global Capitalism. Westport: Praeger, 1994.



щиками, но, по существу, навязали подобные правила всему остальному рынку, который начал выстраиваться «по образу и подобию» этих компаний. При этом характерно, что широкое заимствование и утверждение новых правил часто начиналось еще до того, как международные компании набрали на российском рынке сколь-нибудь достаточный вес, а в секторе бытовой техники и электроники это и вовсе происходило «заочно» — задолго до появления в 2006 г. международной сети «Media Markt». Это показывает, что символическая борьба за лидерство может предшествовать структурным изменениям, связанным с экономическим переделом рыночных ниш.

Выработка концепций контроля

В более широком контексте накопление и использование символического капитала связано с выработкой и распространением так называемых *концепций контроля над рынком* (conceptions of control), подписывающих, как следует себя вести, чтобы добиться успеха, удержать за собой или расширить завоеванное рыночное пространство¹⁸. В отличие от деловых стратегий, концепции контроля являются не планами отдельных компаний, а коллективными представлениями о рациональном поведении и о том, «куда движется рынок», которые разделяются значимым числом его участников. Существование концепций контроля означает, что рациональность реализуется не как абстрактное стремление к эффективности, но как *контекстуальная рациональность* (context-bound rationality)¹⁹, укорененная в конкретных условиях и взаимодействиях данного рынка — здесь и сейчас.

Приведем пример из сферы российской розничной торговли. Здесь в 2000-е годы утвердилось доминирующее представление о том, что залогом будущего успеха (а возможно, и самого выживания) компаний является максимально быстрый *экстенсивный рост* — посредством наращивания объема продаж, числа торговых объектов и захвата территорий. Такой экстенсивный рост в текущем периоде (т.е. на обозначенной нами выше второй стадии конкурентной борьбы между новыми и

¹⁸ См.: Флигстин Н. Рынки как политика: политико-культурный подход к рыночным институтам // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. С. 185–210; Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу. С. 119–156.

¹⁹ См.: Nee V. Sources of the New Institutionalism // The New Institutionalism in Sociology / ed. by M. Brinton, V. Nee. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1998. P. 10–11.

традиционными торговыми форматами) представляется более важным, чем повышение операционной эффективности или достижение устойчивых символических отличий от конкурентов. Главное — не в том, чтобы быть лучшим в своей нише, а в том, чтобы находиться в максимальном числе точек — в непосредственной близости от конечного потребителя. А время интенсивных форм развития придет позже — на третьей стадии конкурентной борьбы.

Впрочем, если относительно одних элементов концепции контроля над рынком утверждается чуть ли не всеобщая конвенция, то в отношении других продолжается символическое и экономическое соперничество. Тем более, что многие инновации и альтернативные организационные формы в целом не так уж легко перенять, даже при большом желании. Их внедрение может быть сопряжено со значительными инвестициями и соответственно с высокими рисками «промахнуться мимо цели». В этих случаях сталкиваются разные понимания, или соперничающие концепции контроля, и каждая компания оказывается перед стратегическим выбором: продавать бизнес, если поступит выгодное предложение, или продолжать его развивать; идти путем органического роста или пытаться поглотить более мелких конкурентов; создавать собственные предприятия или прибегнуть к франчайзинговым схемам; строго придерживаться требований определенного формата или гибко варьировать их в зависимости от условий среды. Совершая эти стратегические выборы, каждая компания выбирает свой путь. Но в итоге «на коне» окажутся именно те, чья стратегия ляжет в основу общепринятого (или широко распространенного) стандарта.

Ведущие участники рынка имеют в этом отношении более благоприятные шансы. Демонстрируя передовые технологии и организационные формы, они навязывают всем остальным свое понимание рыночных правил и тем самым занимают активным конструированием рынка. А большинство его рядовых участников пытается предугадать последующее движение рынка, пристально наблюдая за «законодателями моды».

Существование господствующих концепций контроля заставляет большинство участников рынка, особенно тех, кто претендует на ведущий статус, активно заимствовать новые идеи и технологии, которые входят в «джентльменский набор» успешной компании, даже если это не приносит немедленной выгоды. Таким образом, происходит ускоренное *распространение инноваций* (diffusion of innovations). Но здесь социальные связи, на которые опираются эти общие представления,



готовят для участников рынка опасную ловушку. Вместе с интенсивными заимствованиями возрастает риск потери отличий, а вместе с ними — и стратегического преимущества, ибо решающим элементом конкурентной стратегии, как известно, выступает способность дифференцироваться, а не поддерживать операционную эффективность на уровне своих основных конкурентов²⁰. Поэтому наряду с накачиванием «экономических мышц» **приобретает особое значение выработка значимых символических отличий, позволяющих предлагать своим контрагентам какие-то условия, которые им не могут предложить основные конкуренты** (или создавать видимость подобных отличий).

В итоге структурные изменения, связанные с появлением новых организационных форм, сопровождаются интенсивной институциональной динамикой и обостренной символической борьбой за выработку новых концепций контроля на данном рынке. Далее мы собираемся показать, как это происходит в сфере российской розничной торговли.

Раздел 2 Эволюция организационных форм розничной торговли

К началу нового столетия розничная торговля превратилась в один из наиболее динамично развивающихся секторов российского хозяйства. Но дело не только и не столько в ее количественном росте. На наших глазах происходит стремительное распространение новых организационных форм, которые радикально меняют лицо розничной торговли. Как розничные компании завоевывают рынок? Да, они предлагают все новые продукты и услуги. Но главное, что продвигается ими на рынок, — это современные торговые форматы, которые коренным образом меняют характер организации торговли и предоставления услуг конечному потребителю. И в данном разделе нам хотелось бы разобраться в содержании этих организационных форм, выявить их дифференцирующие параметры и на этой основе понять, как структурируется современный рынок розничной торговли.

Мы попытаемся ответить на следующие вопросы: как классифицировать торговые форматы? какие из них присутствуют на российском рынке? как они возникают, и в чем заключается их специфика? каковы основные тенденции эволюции новых организационных форм в розничной торговле? Иными словами, нас будут интересовать вопросы классификации, периодизации возникновения и способов развития основных организационных форм в сфере розничной торговли.

Несколько слов о структуре второго раздела. После коротких экскурсов в историю торговых форматов Западной Европы эпохи раннего капитализма, а также досоветской и советской России, представленных в третьей главе, в следующей, четвертой, главе мы перейдем к классификации современных торговых форматов и дадим определе-

²⁰ См.: Портер М. Конкуренция. С. 66–67.



ния основных способов внемагазинной и магазинной форм торговли. Особое внимание будет уделено детальному анализу новых магазинных форм торговли, возникших в постсоветский период. Их параметры выявляются на основе российского опыта путем обобщения большого объема эмпирического материала об открытии магазинов в 2000–2007 гг. В пятой главе мы представим основные тенденции в развитии современных торговых форматов в 1990–2000-е годы, охарактеризовав основные «волны» вытеснения старых организационных форм новыми формами. Наконец, мы рассмотрим, как выглядит торговая сфера России на фоне ее восточноевропейских соседей, которые чуть раньше пережили период подобных интенсивных преобразований.

Глава 3 Возникновение основных торговых форматов (фрагменты истории)

Прежде чем перейти к анализу современных торговых форматов, обратимся к истории и посмотрим, какие организационные формы торговли стали прообразами этих форматов. Подобные экскурсы дают нам дополнительные поводы для размышлений, тем более, что многие простейшие хозяйственные формы, выдержав проверку временем, сохраняются по сей день в измененном или почти неизменном виде, и мы можем непосредственно наблюдать их в качестве конкретных эмпирических объектов¹. Мы рассмотрим их сначала на материале Западной Европы, затем — досоветской и советской России.

Торговые форматы в Западной Европе

Ознакомиться с первичными торговыми форматами, возникшими в Западной Европе, нам поможет фундаментальный труд Ф. Броделя «Материальная цивилизация, экономика и капитализм»². Исходной формой торговли здесь являлись *городские рынки*, возникавшие на центральных площадях европейских городов, начиная с греческой аго-

¹ См.: Радаев В.В. Что такое рынок: экономико-социологический подход // Общественные науки и современность. 2007. № 3. С. 115–128.

² См.: Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV–XVIII вв. Т. 2. Игры обмена. М.: Прогресс, 1988.

³ См.: Swedberg R. Markets in Societies // The Handbook of Economic Sociology. 2nd ed. / ed. by N. Smelser, R. Swedberg. Princeton: Princeton University Press, 2005. P. 234–236.

ры, и ярмарки, активно развивавшиеся в XI–XIV вв.³ Городской рынок — это специально установленное место, в котором периодически (в заранее определенные дни и часы) был организован процесс торговли⁴. Как правило, сделки осуществлялись в форме прямого обмена — товар оплачивался на месте и немедленно забирался, кредит покупателю не предоставлялся. Важно отметить, что городские рынки, несмотря на кажущуюся самоорганизацию, редко обладали сколь-нибудь широкой свободой, чаще всего их деятельность плотно контролировалась местными властями, которые устанавливали не только время и место их работы, но зачастую и ценовые тарифы.

Но городские рынки — не единственный торговый формат, заслуживающий нашего пристального внимания. Их наиболее серьезным конкурентом в розничной торговле изначально были *городские лавки*. Они также представляли собой специально оборудованные места торговли, но в отличие от рынков, которые могли располагаться и в крытых строениях, и в легких сезонных конструкциях, и под открытым небом, лавка предполагала наличие стационарного строения. И работала она в более гибком режиме, который не регламентировался местной властью (или регламентировался в меньшей степени), а определялся самим продавцом. В отличие от территориально концентрированного рынка, лавки были рассеяны по городскому пространству и в силу этого в меньшей степени испытывали контролирующее воздействие властей. Эта более широкая свобода, дополняемая развитием посредничества и кредита (предоставляемого как продавцу, так и покупателю), позволила лавочной торговле развиваться самыми стремительными темпами (характерен пример Западной Европы XVII–XVIII столетий). А частое совмещение лавки с местом жительства продавца плотнее встраивало эту организационную форму в местное городское сообщество, придавая ей дополнительную устойчивость.

В качестве третьей первичной формы обмена следует назвать *разносную торговлю* — наиболее примитивный способ организации рыночного обмена, обладающий при этом максимальной гибкостью. Эта форма не фиксировалась по времени и месту, хотя и стремилась «прилепиться» к стационарным торговым форматам, становясь их нефор-

⁴ В 1891 г. Британская Королевская Комиссия по пошлинам и правам торговли определила такой рынок как «санкционированный публичный сход продавцов и покупателей товаров, встречающихся на территории с более или менее строго очерченными или определенными границами и в заранее назначенное время» (Хилл П. Рынки как места торговли // Экономическая теория / под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена; науч. ред. В.С. Автономов. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 517).



мальным продолжением и занимая ниши, до которых они по каким-то причинам не были в состоянии дотянуться. В силу мелких масштабов и повышенной мобильности разносная торговля труднее всего подвергалась контролю со стороны властей, но и пределы ее развития были довольно жесткими. Например, помимо естественных ограничений масштаба здесь фактически не развивались кредитные отношения и вообще отношения доверия между продавцом и покупателем (разносчики исчезают также быстро, как и появляются), которые культивировались стационарными формами торговли в силу самого факта их постоянства и доступности для покупателя.

Если перейти от розничной торговли к оптовой, то аналогом городского рынка послужат *ярмарки*, которые также организовывались периодически в заранее определенных местах, часто под открытым небом, чтобы под неусыпным контролем властей удовлетворять развивающиеся потребности дистанционной торговли. Более институционализированной формой оптовой торговли стали товарные и фондовые *биржи*, предложившие для осуществления сделок уже не периодически определяемые, а постоянные места с развитой складской и прочей инфраструктурой (см. табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные характеристики первичных форм обмена в розничной и оптовой торговле

Торговые форматы	Постоянное место торговли	Время торговли	Наличие строений	Уровень развития посредничества	Кредит покупателю	Контроль властей
Городские рынки	Есть	Периодически назначаемое	Возможно	Средний	Не развит	Сильный
Лавочная торговля	Есть	Постоянное	Есть	Высокий	Развит	Средний
Разносная торговля	Нет	Постоянное	Нет	Низкий	Отсутствует	Слабый
Ярмарки	Есть	Периодически назначаемое	Возможно	Средний	Не развит	Сильный
Биржи	Есть	Постоянное	Есть	Высокий	Развит	Средний

С течением времени первичные формы рыночного обмена, развиваясь, наращивали свои масштабы, специализировались, происходил переход от прямых продаж продукта производителями (крестьянами и ремесленниками) к использованию цепей посредников (кушцов, ла-

вочников). В результате лавки стали прообразом современных магазинов, а городские рынки — прообразом того, что сегодня в России называют розничными рынками или «базарами». При этом лавочная торговля претерпела самые большие изменения. А вот городские рынки преспокойно дожили до наших дней, почти не потеряв своего внешнего облика.

Впрочем, столь устойчивое воспроизводство формата городских рынков не означает, что именно он наилучшим образом олицетворяет рынок как таковой. Ф. Бродель показал, что **в относительно неизменном виде сохраняются именно менее успешные организационные формы**, в то время как более успешные развиваются путем серьезной качественной трансформации. Так, городские рынки, бывшие когда-то в центре экономической и отчасти социальной жизни, в современном хозяйстве, несмотря на сохраняющуюся высокую долю в обороте розничной торговли (в современной России — около одной пятой), все же занимают маргинальное положение, а их экономический вес постепенно уменьшается. Другая форма, сохранившая, насколько это возможно, свой изначальный внешний вид, — разносная торговля — еще более маргинальна: столь гибкую и неформальную торговлю невозможно окончательно вытеснить, но ее ниша невелика и продолжает сужаться. Что же касается лавочной торговли, то сочетание гибкого времени работы, присущего разносной торговле, и постоянства места, характерного для рынков, дополняемое относительно более устойчивыми связями и менее регламентированными правилами обмена, сделали ее наиболее перспективной и качественно развивающейся организационной формой. Добавим, что в сфере оптовой торговли наблюдался сходный процесс: периодические ярмарки уступали свое место более гибко организованным и инфраструктурно отстроенным биржам.

Характерно, что возникающие новые организационные формы часто сосуществовали с выживающими старыми. Так, разносная торговля сегодня сохраняется и в первозданном архаичном виде мелкого уличного разноса, и в весьма замысловатых формах прямых сетевых продаж, или сетевого маркетинга, с многомиллионными суммарными оборотами⁵. А современные «лавки» сегодня охватывают широкий спектр торговых форматов, начиная от мелких ларьков с одним продавцом, чуть ли не в буквальном смысле сидящим на своем товаре, до крупных сетевых гипермаркетов, где на торговых площадях в несколько тысяч квадратных метров трудятся сотни работников. В итоге почти ничто

⁵ См., например: *Biggart N. Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press, 1998 [1989].



не умирает окончательно, подвергаясь в разной степени структурной и институциональной трансформации⁶.

Торговые форматы в досоветской России

Обратимся к истории торговли в досоветской России. Мы совершим этот очень короткий экскурс с помощью недавно вышедшей книги «История русского магазина»⁷. В целом на российской территории возникали те же самые торговые форматы, что и в Западной Европе, но зачастую это происходило позже по времени, и относительный вес разных форматов сильно отличался от европейских аналогов.

Основной формой организации торговли в крупных городских поселениях России выступали *торговые ряды* — российский аналог городских рынков, господствовавших до конца XIX в. и работающих (постоянно или периодически) под неусыпным контролем государственной власти. Наиболее известным местом такой организации торговли с развитой специализацией торговых рядов являлась территория Китай-города в Москве. Лишь в 1782 г. по указу Екатерины II был снят запрет на торговлю вне торговых рядов, и начали расширять свою деятельность *отдельные лавки*, располагавшиеся в домах обывателей. Постепенно формировался распространенный тип купеческого дома, в котором верхние этажи были жилыми, на нижнем открывался магазин, а цокольный этаж использовался в качестве складских помещений.

Первые магазины более или менее западного образца появились в двух столицах в 1750–1760-х годах, первый гастрономический бутик был открыт П. Елисеевым в Санкт-Петербурге в 1813 г., а первый крупный универмаг — в 1843 г.⁸ Но их роль оставалась не слишком заметной — они обслуживали лишь наиболее обеспеченную часть городской публики.

Значительная часть торговли в это время имела непостоянный характер. Особенностью России явился расцвет ярмарок и «торжков» (еженедельных торгов), сочетавших оптовую и розничную торговлю. *Ярмарки* начали возникать в XVI в. (наиболее известными стали Макарьевская и

⁶ «Не существует простой и прямолинейной истории развития рынков. Здесь бок о бок сосуществуют традиционное, архаичное, новое и новейшее. Даже сегодня» (*Бродель Ф. Указ. соч. С. 10*).

⁷ См.: История русского магазина / под ред. Л.А. Хасиса. М.: Аркаим, 2006.

⁸ Первый универмаг был открыт компанией «Мюр и Мерилиз», московское представительство которой было размещено в здании на Мясницкой улице, которое ныне занимает Государственный университет — Высшая школа экономики.

Ирбитская), и их число к концу XIX в. превысило 16 тыс. Собирались они в определенное время года, как правило, на два-четыре дня и приурочивались к каким-либо церковным праздникам. Популярность этой формы торговли, видимо, была вызвана большими расстояниями между крупными населенными пунктами и слабостью дорожной инфраструктуры, затруднявшими организацию постоянных товарных потоков.

В самих же городах для осуществления оптовой, а позднее и розничной торговли строились *гостинные дворы*, принимавшие на постой заезжих торговцев. Здесь же появлялась биржевая торговля. Первая *биржа* возникла относительно рано (она была основана в 1703 г., а ее здание появилось в 1724 г.), но сколь-нибудь интенсивное развитие биржевой торговли относится только к началу XX в., когда число бирж выросло с двух десятков до без малого ста. Основная часть торговли, впрочем, оставалась за пределами биржевых стен.

Получили развитие и различные формы мелкорозничной неорганизованной, в том числе *разносной торговли*. Коробейники и офени были обычным явлением во всех городах. Более того, даже в середине XIX столетия оставалось 3% городских поселений, которые обслуживались преимущественно такими разносчиками.

Так что торговля в России развивалась в более или менее конвенциональных формах, хотя, возможно, заимствование более цивилизованных способов ее организации происходило не слишком быстро. Эта относительно гладкая эволюция была нарушена с наступлением советского времени.

Специфика советской торговли: результаты огосударствления

Чтобы лучше понять тенденции развития организационных форм в сегодняшней российской розничной торговле, посмотрим вкратце, чем характеризовалась эта сфера в советский период.

После свертывания новой экономической политики первой половины 1920-х годов торговля подверглась последовательному огосударствлению. Если в 1924 г. доля *частного сектора* превышала половину оборота розничной торговли, то к 1927 г. она опустилась ниже одной трети, а в 1932 г., частная торговля и вовсе была законодательно запрещена⁹. Сначала она вытеснялась преимущественно *потребитель-*

⁹ См.: *Мещанкин А.А. СССР. Внутренняя торговля и бытовое обслуживание // Большая советская энциклопедия: в 30 т. Т. 24. Кн. 2. СССР. М.: Советская энциклопедия, 1977. С. 705–719* (<http://www.cultinfo.ru/fulltext/1/001/008/106/991.htm>).



ской кооперацией, которая обеспечивала к 1932 г. более половины торгового оборота. Затем потребительскую кооперацию в свою очередь потеснила *государственная торговля* — уже к 1940 г. доля кооперативной формы упала до 23%. К 1970 г. эта доля несколько возросла, приблизившись к 30%, но господствующее положение оставалось за государственной торговлей, обеспечивавшей более двух третей розничного оборота. Таким образом, в торговой сфере **установилось почти безраздельное господство двух форм — государственной и кооперативной**. Добавим, что различия между двумя этими обобщественными секторами были в значительной мере формальными — потребительская кооперация также была в сильной степени огосударствлена.

В качестве эрзаца частного сектора (тоже, впрочем, находившегося под плотным государственным контролем) выступала так называемая *колхозная торговля* через сельскохозяйственные рынки, где реализовалась в том числе и продукция личных подсобных хозяйств. Но доля колхозной торговли в розничном товарообороте тоже снижалась: по официальным данным, если в начале 1930-х годов речь шла о 16–17%, то к началу 1960-х годов она сократилась до 4–5%, а к середине 1970-х — до 2–3%¹⁰. Тем самым эта форма торговли не играла системообразующей роли.

Огосударствление распространялось не только на формы собственности. Оно воплощалось в жестком административном регулировании торговой сферы путем введения нормированного снабжения, фиксированных цен¹¹ и строгих нормативов оплаты труда торговых работников. В условиях, когда основная часть товарных фондов распределялась централизованно, возможности торговых предприятий были весьма ограничены. В то же время их территориальный монополизм и отсутствие экономической конкуренции, поддерживаемые непритязательностью покупателей и «навесом» неудовлетворенного спроса, дополняемые отсутствием эффективной системы материального поощрения, лишали торговых работников сколь-нибудь серьезных стимулов к хозяйственной деятельности. Конечно, работники торговой сферы пытались как-то «крутиться» — на благо предприятия или для пополнения собственных карманов, но любая инициатива, связанная с нарушением негибких регулирующих правил, в случае обнаружения безжалостно каралась государством — торговцев отправляли за решетку.

¹⁰ См.: Мещанкин А.А. Указ. соч. См. также: Крутиков Ф. А. Внутренняя торговля // Большая советская энциклопедия: в 30 т. Т. 5. М.: Советская энциклопедия, 1971. С. 482–486 (<http://www.cultinfo.ru/fulltext/1/001/008/106/991.htm>).

¹¹ Единые государственные розничные цены были введены еще в 1935 г. — после отмены карточной системы и перехода к открытой торговле.

Развитие централизованной плановой системы в условиях сурового товарного дефицита неизбежно влекло за собой нормированное распределение потребительских товаров. Не случайно еще с 1928 г. параллельно с введением карточной системы создавались *закрытые ведомственные распределители*. На массовом уровне централизованное снабжение осуществлялось по спискам, в которых ранжировались города, промышленные объекты и категории трудящихся, и дифференцировалось по этим категориям¹². Представители партийной и советской номенклатуры тоже пользовались услугами закрытых распределителей, но уже элитного уровня, наподобие известной 200-й секции ГУМа, просуществовавшей в Москве с 1954 г. по 1990 г. В «спецмагазинах» или «столах заказов» предлагался товарный ассортимент, в принципе сходный с массовым, но только более высокого качества — импортный или произведенный в специальных цехах лучших отечественных предприятий. При этом в распределителях действовали не повышенные, а наоборот, пониженные торговые наценки. Так что их привилегированные пользователи выигрывали дважды.

Там, где не дают развернуться рыночным институтам, неизбежно появляются *квазирыночные формы обмена*. Так, в дополнение к закрытым формам распределения существовала открытая *коммерческая торговля*. Она также производилась через государственные магазины, но по ценам, в несколько раз превышавшим «пайковые» цены закрытых распределителей. Эта форма торговли быстро росла, ее доля увеличилась с 3% в 1929 г. до 25% в 1934 г. В дальнейшем она стала преобладающей для государственной и кооперативной торговли, но ведомственные распределители тоже сохранялись.

Островком квазирыночной торговли следует считать также возникшие на рубеже 1930-х годов «Торгсины», торговавшие для иностранцев за валюту — прообраз будущих «чековых» магазинов «Березка» с высококачественным товаром для иностранных граждан и «выездных» россиян.

Другой неизбежной компенсаторной реакцией на систему централизованного распределения стало тихое существование *«черного рынка»* в полуорганизованных и неорганизованных формах. Так, несмотря на формальный запрет, продолжали действовать полулегальные вещевые рынки («толкучки»), которые власти с трудом терпели и порою «гоня-

¹² См.: Осокина Е.А. СССР в конце 20-х — первой половине 30-х годов. Торговля? — Распределение // Отечественная история. 1992. № 5. С. 42–59 (<http://www.auditorium.ru/books/4503>).



ли» с места на место, однако при этом не закрывали, хотя их участники постоянно рисковали быть обвиненными в спекуляции. Но по-настоящему внемагазинная торговля процветала не в этой полуорганизованной, а в *неорганизованной сетевой форме*. Дефицитные блага перемещались «из рук в руки» путем неформальной купли-продажи, их приобретали «по блату», «по знакомству», посредством межсемейных реципрокных обменов. Таким образом, **происходила частичная деформализация официальной торговли**: товары, «выловленные» из централизованных распределительных потоков, «приворовывались» с рабочего места или придерживались — не пускались в свободную реализацию. Тем самым формальная продажа товаров трансформировалась, с одной стороны, в их неформальное целевое распределение «среди своих» по официальным низким ценам, а с другой стороны, в их продажу (в том числе «из-под прилавка») со «спекулятивной», как тогда говорили, наценкой, а проще говоря, за взятку торговому работнику¹³. Обе квазирыночные формы обмена («блатная и «спекулятивная») предполагали наличие развитых сетевых связей, а не обезличенных рыночных актов купли-продажи, которые в этих условиях были для непосредственного продавца либо не выгодны, либо слишком рискованны.

С точки зрения интересующего нас вопроса о *торговых форматах* говорить о существовании в советский период торговых сетей в их нынешнем понимании было бессмысленно ввиду отсутствия частных владельцев. Под *торговой сетью* в то время понимали совсем другое — совокупность всех торговых объектов, расположенных на данной территории.

Советская эпоха известна своими пристрастиями к гигантомании, выразившимися в том числе в стремлении к укрупнению предприятий. Однако торговых форматов это коснулось в наименьшей степени. В качестве доминирующего торгового формата выступали небольшие, по сегодняшним меркам, магазинчики — в большей степени специализированные в городских центрах («Молоко», «Овощи-Фрукты», «Одежда» и т.п.) и более универсальные в малых поселениях. Их *средняя торговая площадь* в 1960 г. составляла лишь 42,6 кв. м. С годами, конечно, она росла, достигнув в 1975 г. 75 кв. м, в 1990 г. — примерно 100, а в 1998 г. — 125 кв. м¹⁴, но все равно, как мы видим, оставалась

¹³ Об общей специфике теневой экономики в советский период см.: Радаев В.В. Теневая экономика в России: изменение контуров // Pro et Contra. 1999. Т. 4. № 1. С. 5–24.

¹⁴ Считано по: Мещанкин А.А. Указ. соч. См. также: Рубальтер Д. Торговля: трудный путь рыночных преобразований (1990–2000 гг.) (http://www.slou-party.ru/persons/pers_pages/rubvalter/way_of_market.html).

сравнительно небольшой. Исключение составляли размещавшиеся, как правило, в центральной части городов крупные универмаги (большие универсальные магазины по продаже промышленных товаров) или крупные гастрономы, торговавшие широким ассортиментом продовольственных продуктов. Хотя еще в 1960-е годы ставилась задача строительства крупных торговых центров, их число оставалось весьма ограниченным.

Если говорить об обслуживании покупателей, то абсолютное большинство магазинов, крупных и мелких, торговали традиционно — через прилавок. Самообслуживание не развивалось, причем, на наш взгляд, не только из-за боязни воровства или вследствие неразвитости соответствующих упаковочных мощностей. Просто покупателя в условиях дефицита и низкого качества товаров не допускали к ним физически и не позволяли ничего выбирать — он должен был «брать, что дают». Первый эксперимент по внедрению инновационной по тем временам системы самообслуживания был проведен еще в 1954 г., но потерпел неудачу — отчасти из-за отсутствия достаточного количества расфасованного товара. И лишь на излете советской эпохи в 1970-е годы в «спальных» районах крупных городов началось систематическое строительство продовольственных универсамов (в Москве их было построено около сорока), но это было лишь начало пути.

Палаточная торговля тоже была представлена не слишком широко. В 1975 г. во всем Советском Союзе насчитывались 175 тыс. палаток и киосков (в основном узкоспециализированных — «Мороженое», «Соки-Воды» и т.п.). Их было в 3 раза меньше количества существовавших в то время магазинов. Причем доля легких сборных конструкций в общем числе торговых объектов имела тенденцию к снижению. Лоточная торговля, получившая развитие в послевоенное время, тоже погоды не делала.

В связи с нарастанием противоречий и структурных диспропорций в экономике к концу XX столетия ситуация на российских потребительских рынках заметно ухудшилась. На рубеже 1990-х годов, не без влияния частичного ослабления ограничений в области регулирования заработной платы, резко усилился *товарный дефицит*. Уже в 1988 г. из 1100 постоянно наблюдаемых в статистике товаров в свободной продаже находилось лишь 12%. На следующий год эта доля снизилась до 8%, а к 1990 г. упала до крайне низкого уровня — всего 1,5%. Стремительно нарастал отложенный спрос населения. В результате до 90% покупок производилось исключительно (или в том числе) про запас,



участились явления ажиотажного спроса на простейшие товары первой необходимости. Вместе с вынужденной деградацией потребностей населения продолжало снижаться и качество потребительских товаров. Как и в военное время, выросла масса суррогатных продуктов питания¹⁵. Низкое качество продуктов дополнялось плохим обслуживанием покупателей — длинными очередями, грубостью продавцов, ограниченным временем работы магазинов, что вынуждало совершать покупки в рабочее время. Получение ограниченного спектра дополнительных услуг (по доставке товара, гарантийному ремонту) было сопряжено с немалыми трудностями, и покупателям нередко приходилось переходить на «самообслуживание» не в процессе совершения покупок, а уже после приобретения товара.

С таким нелегким «наследством» вошла советская торговля в период экономических реформ начала 1990-х годов.

Глава 4 Классификация основных торговых форматов

С течением времени торговые форматы претерпевали серьезные изменения. И чтобы понять, как сегодня структурирован рынок, необходимо их правильно классифицировать. Это тем более важно, что здесь, на наш взгляд, наблюдается изрядная путаница. Она вызвана, во-первых, смешением разных классификаций — российских и западных, официальных и неофициальных, во-вторых, отсутствием жесткого соблюдения стандартов и размытостью торговых форматов в хозяйственной практике, что объективно затрудняет проведение четких границ между ними. Зачастую трудно понять, в чем, собственно, разница между универсамом и супермаркетом, минимаркетом, гастрономом и обычным продуктовым магазином. Попробуем подойти к решению этой проблемы.

Принципы классификации современных торговых форматов

Первое, что приходит в голову, — обратиться к существующим государственным стандартам. Однако, к сожалению, в них отсутствуют определения многих современных торговых форматов, возникших в России в последнее десятилетие. К тому же предлагаемые госстандартами определения не всегда отличаются четкостью. Так, например, в ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», введенном с 1 января 2000 г., фиксируются различия между внемагазинными формами продаж (павильоны, киоски и т.п.), но отсутствует четкое определение розничного рынка; дается определение магазина, но не приводится классификация современных магазинных форматов. А под торговой сетью по инерции понимается совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории (правда, указывается в качестве возможного признака и их нахождение под общим управлением). Что же касается ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий», введенного с 1 января 2002 г., то здесь приводится весьма странная по нынешним временам классификация, где с гипермаркетом и универсамом соседствуют магазин «Товары повседневного спроса» и магазин «Промтовары», выделяются комиссионные магазины, но отсутствуют дискаунтеры, есть «Дом торговли», но нет «магазинов у дома», и т.д. В любом случае эта классификация строится на характеристиках торгового объекта (мини-

¹⁵ См.: Рубвальтер Д. Указ. соч.



мальная торговая площадь, характер ассортимента товаров, формы торгового обслуживания), но не принимает в расчет характеристики рыночной ниши (целевые потребительские группы).

Таким образом, госстандарты в их нынешнем виде скорее порождают, чем устраняют неопределенность. В результате официальные статистические органы используют одни классификации, а ведущие маркетинговые агентства — другие. И читая аналитические отчеты, не всегда понятно, о чем, собственно, идет речь, как следует интерпретировать те или иные цифры¹⁶.

Подобная ситуация вполне объяснима. В столь динамично развивающемся секторе выделение торговых форматов требует применения все более усложняющейся совокупности критериев, а классификации, «не заглядывающие» в ближайшее будущее, быстро устаревают. Поэтому необходимо прежде всего четко вычленив сами *принципы классификации торговых форматов* (см. рис. 4). Они, на наш взгляд, включают:

- характер торговых объектов (магазинные и внемагазинные формы торговли);
- способ размещения торговых объектов (изолированное и групповое);
- характер интеграции торговых объектов (независимые и сетевые магазины);
- тип и широта товарного ассортимента (продовольственные и непродовольственные, универсальные или специализированные магазины);
- формы торгового обслуживания (самообслуживание, торговля через прилавки и др.);
- характер целевых потребительских групп (например, премиальный или экономичный сегменты).

Чтобы определить *характер торговых объектов*, нужно в первую очередь ответить на вопрос, чем отличается торговый формат магазина от того, что магазином считать не следует. Формат *магазина* имеет вполне осязаемые отличительные признаки. Во-первых, речь идет о стационарном (непередвижном) объекте — строении под крышей. Впрочем, это необходимый, но не достаточный признак того, что мы имеем дело с магазином (например, киоски и павильоны тоже им обладают, однако магазинами они не являются). Поэтому, во-вторых, го-

¹⁶ В одном из ранее разрабатывавшихся проектов Федерального закона «О регулировании розничной торговли и общественного питания в Российской Федерации» его авторами предпринималась попытка придать ГОСТ «Торговля. Термины и определения» общеобязательный характер путем его закрепления (с некоторыми корректировками). Но эта попытка оказалась не слишком удачной.

воря о магазине, мы имеем в виду не просто стационарное, но капитальное строение — с фундаментом и подведенными инженерными коммуникациями. В-третьих, магазин имеет специально оборудованный торговый зал, который отделен от складских помещений. В-четвертых, магазин располагает хотя бы небольшими по размеру, но отдельными административно-бытовыми помещениями (включая офисные и санитарно-бытовые). Таким образом, **магазин — это специально оборудованное капитальное строение с торговым залом, отделенным от складских и административно-бытовых помещений**. При отсутствии этих признаков мы имеем дело с внемагазинными формами торговли (к подробной характеристике магазинных и внемагазинных форматов мы еще вернемся).

И магазинные, и внемагазинные торговые объекты могут различаться по способу *территориального размещения* — располагаться как изолированно друг от друга, так и совместно на площадях, находящихся в административном или хозяйственном ведении одного субъекта (на правах собственности или аренды этих площадей). При групповом размещении магазинов в едином строении мы имеем дело с *торговым центром* (крупные торговые центры иногда называют моллами). Как правило, торговые центры объединяют магазины разной специализации, ориентирующиеся на одни и те же группы покупателей. Но существуют и торговые центры, работающие преимущественно с одной или смежными группами товаров разных фирм (например, мебельные центры). И те, и другие пытаются создавать дополнительные стимулы для привлечения покупателей, сочетая возможности для шопинга и разного рода развлечений (пример торгово-развлекательных центров).

Групповое размещение внемагазинных форм торговли именуется *розничными рынками*, которые также бывают универсальными и специализированными (их мы рассмотрим позже).

С точки зрения *способов горизонтальной интеграции* торговые объекты могут быть независимыми и сетевыми. *Независимые магазины* имеют отдельных владельцев и управляются автономно друг от друга. *Сетевые магазины* предполагают наличие нескольких форм связи, а именно:

- формальные институциональные связи, касающиеся прав собственности (например, торговые объекты данной сети могут находиться в единой собственности или работать на основе франчайзинга);



- управленческие связи (предполагается единая управленческая схема, реализуемая компанией по отношению к торговой сети, при этом возможна разная степень централизации данной схемы);
- организационно-технологические связи (работа объектов сети в едином или близком торговом формате);
- символические связи (работа объектов сети под единой торговой маркой).

Таким образом, в отличие от бытовавшего в советский период определения торговой сети как совокупности торговых объектов на определенной территории, в более узком и современном смысле слова **торговая сеть — это совокупность торговых объектов, управляемых одним владельцем, использующих сходные торговые форматы и работающих под единой торговой маркой**. С этой точки зрения понятно, в частности, что одна и та же компания может использовать разные торговые форматы и развивать одновременно несколько сетей в разных форматах.

Осталось добавить, что, как правило, говоря о сетевых компаниях, сегодня имеют в виду сети магазинов, хотя формально внемагазинные торговые точки также могут выступать как сетевые структуры (например, сеть передвижных киосков).

По составу представленного *товарного ассортимента*, его типу и широте торговые объекты разделяются на следующие категории¹⁷:

- специализированные торговые объекты, в которых более 75% торговой площади (оборота) приходится на одну группу товаров («Молоко», «Колбасы», «Часы», «Одежда»);
- торговые объекты с комбинированным ассортиментом, реализующие несколько групп товаров, обслуживающих одну группу потребностей («Овощи-Фрукты», «Мясо-Рыба», «Диета», «Хозяйственные товары», «Спортивные товары»);
- торговые объекты со смешанным ассортиментом, наряду с основным ассортиментом реализующие отдельные виды товаров других типов (например, продовольственные отделы гипермаркетов формата «Do-It-Yourself», или «Сделай сам»);
- универсальные торговые объекты, предлагающие широкий ассортимент товаров, принадлежащих к разным товарным группам (на-

¹⁷ Эта классификация в целом соответствует ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».

пример, в продовольственном сегменте — супермаркеты и гипермаркеты, в непродовольственном — универмаги, торговые дома).

Иногда торговые объекты получают разные названия в зависимости от типа реализуемых товаров. Например, название «универмаг» предполагает торговлю непродовольственными товарами, а «универсам» — преимущественно продуктами питания.

Торговые форматы различаются также в зависимости от *форм торгового обслуживания* — от того, каким образом товар предоставляется покупателю. Традиционным для советского времени способом обслуживания являлась *торговля через прилавок*, когда покупатель не имел непосредственного физического доступа к товару и получал его из рук продавца. Такая торговля, хотя и в сужающихся масштабах, сохранилась и поныне. Но современной сегодня считается форма *самообслуживания* — с открытой выкладкой товара, позволяющей покупателю самостоятельно его отбирать и оплачивать через кассу. Здесь либо продавца заменяет консультант, либо посредник между покупателем и товаром в торговом зале отсутствует вовсе. С этой точки зрения принято различать, например, гастроном и универсам/супермаркет: и тот, и другой предлагает широкий ассортимент продовольственных товаров, но в гастрономе торговля организуется традиционным способом — через прилавок, а универсам/супермаркет предполагает систему самообслуживания. Среди других форм, помимо прилавочной торговли и самообслуживания, упомянем практику *прямых продаж*, о чем речь пойдет немного позже.

Важнейшим признаком торговых форматов выступает *характер целевых потребительских групп*, на которые они преимущественно ориентированы. Он определяет потребительскую нишу и соответствующий статус торгового объекта с точки зрения стратификации покупателей. Здесь выделяются следующие сегменты:

- высший и премиальный сегменты — для обеспеченных покупателей;
- средний сегмент — где реализуются товары для среднеобеспеченных покупателей;
- экономичный сегмент — для менее обеспеченных слоев населения;
- сегмент для бедных слоев населения.

Подобная стратификация обусловлена различиями не только в уровне торговой наценки, но и в совокупности товаров и услуг, предоставляемых (или не предоставляемых) покупателю, включая:



- широту торгового ассортимента;
- его качество;
- удобство расположения торгового объекта;
- качество обслуживания покупателей;
- реестр дополнительных услуг.

Широта торгового ассортимента (число так называемых Store Keeping Units) выражается в наличии или отсутствии выбора по каждому виду товаров, в доле товаров «импульсного» спроса. Чем шире ассортимент и чем больше предлагается товаров, не связанных с импульсным спросом и быстрой реализацией, тем выше, при прочих равных условиях, статус торгового объекта.

Не менее важной характеристикой является *качество торгового ассортимента* — уровень потребительских свойств товаров, наличие известных брендов. Чем более качественным является товар и чем большую долю в ассортименте занимает продукция широко известных брендов, тем, разумеется, выше позиция данного магазина.

С качеством ассортимента напрямую связан средний *уровень торговой наценки*. Наиболее высокие торговые наценки используются в премиальном сегменте (по отдельным продуктам они могут достигать сотен процентов), в сегменте массмаркета эти наценки стремятся свести к минимуму, а магазины для малообеспеченных категорий и льготников могут и вовсе работать на дотации.

Одной из важных характеристик, привлекающих покупателей, является *удобство расположения торгового объекта* — территориальная близость магазина к месту жительства или работы потребителя (например, «магазины у дома»), удобный проезд к этому магазину (наличие средств общественного транспорта, близких транспортных магистралей, обустроенных парковок с достаточным количеством мест). Удобство расположения и транспортная доступность — важнейшие услуги, предоставляемые покупателю. При этом линейной связи между близостью торгового объекта и обеспеченностью покупателей все-таки нет. С одной стороны, близость магазина может быть одинаково важна (хотя и по разным причинам) и для элитной публики, которая бережет свое время, и для пожилых людей, которым попросту тяжело передвигаться. С другой стороны, удаленность магазина не является непреодолимым препятствием для более обеспеченных покупателей, владеющих личным транспортом, а малообеспеченный контингент готов потратить дополнительное время на проезд, если магазин делает привлекательные ценовые предложения.



Рис. 4. Принципы классификации торговых форматов

Серьезным дифференцирующим признаком выступает *качество обслуживания покупателей*. Оно определяется набором параметров, среди которых выделим:

- площадь торгового зала (более обеспеченных покупателей привлекает наличие большего свободного пространства между стеллажами);
- расфасовка и выкладка товара (на открытых полках или в контейнерах), эффективная организация товарных секций;
- наличие, количество и квалификация продавцов и консультантов в торговом зале;
- существование дисконтных карт, системы накопительных бонусов, схем потребительского кредитования, проведение подарочных акций;
- наличие службы доставки товара, гарантий его обмена и возврата, фирменного обслуживания.

Все эти параметры отличают привилегированные торговые форматы от обычных и непривилегированных. Добавим, что важность того



или иного критерия изменяется по мере перехода к более высоким сегментам рынка. Так, **в нижних сегментах при выборе места покупки господствует ценовой фактор, в среднем возрастает роль удобства расположения торгового объекта, а в высшем сегменте большее внимание обращается на качество обслуживания и эксклюзивность предлагаемых товаров.**

Классификация внемагазинных форм торговли

Исходя из данного нами ранее определения магазинной формы торговли уже проще разобраться с различными ее *внемагазинными формами* — торговлей, осуществляемой вне пределов специально оборудованных капитальных строений. Они включают реализацию товаров через торговые объекты и вне торговых объектов. В свою очередь, торговые объекты подразделяются на стационарные (павильоны, киоски) и нестационарные (палатки, товарные лотки, передвижные торговые объекты)¹⁸ (см. рис. 5). Приведем их формальные определения.

Павильон — торговый объект, максимально приближенный к формату магазина. Это закрытое, специально оборудованное строение с торговым залом для покупателей и складским помещением. От магазина его отличают не столько малые размеры, сколько некапитальный характер строения и отсутствие офисных помещений.

Киоск, в отличие от павильона, значительно меньше — в нем предполагается наличие всего одного-двух продавцов. Главное, он уже не имеет торгового зала и специального помещения для хранения товаров. Дневной товарный запас здесь хранится на рабочем месте продавца.

Палатка также не имеет торгового зала и складского помещения, но отличается от киоска тем, что представляет собой легко возводимую сборно-разборную конструкцию сезонного типа, где размещены прилавок, одно рабочее место продавца и товарный запас на один день.

Товарный лоток вообще не предусматривает наличия какой-либо закрытой конструкции кроме импровизированного прилавка в виде обыкновенного стола или простого стеллажа, и фактически относится к форме уличной торговли.

¹⁸ Здесь с определенными коррективами и дополнениями мы используем определения ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».

К нестационарным торговым объектам следует также отнести **торговые автоматы** — устройства для продажи штучных товаров в автоматическом режиме самообслуживания (при отсутствии продавца).

Не забудем и **разъездную торговлю**, использующую передвижные торговые объекты в комплекте с транспортным средством — цистерной, автомагазином, фурой, тележкой, — специально оборудованным для торговли или необорудованным вовсе (например, когда торговля производится «с борта»).

Мы видим, что некапитальные торговые объекты весьма разнообразны. Но внемагазинная торговля может осуществляться, минуя какие бы то ни было торговые объекты. Здесь также представлен широкий спектр форм. Они включают **прямую доставку товара потребителю**¹⁹. Ее наиболее примитивной формой выступает **уличная торговля с рук**. Более сложной является организация торговли по каталогам с доставкой товара со склада на дом потребителю. Здесь применяются современные способы массовой коммуникации — телефонные и электронные. Наиболее перспективной в этом ряду выступает **электронная торговля** через виртуальные Интернет-магазины, которые исходя из принятого нами определения, строго говоря, магазинами не являются. Возникают и достаточно сложные формы горизонтальной организации торговли, не предусматривающие наличия ее постоянных мест, — например, прямая продажа товаров индивидуальными дистрибьюторами в рамках так называемого **сетевого маркетинга**²⁰.

Наконец, наиболее распространенной формой массовой организации и группового размещения внемагазинной торговли являются **розничные рынки — групповое размещение торговых объектов внемагазинного формата**. Независимо от того, располагаются они в крытом строении или под открытым небом, рынки — это объединение торговых объектов, не относящихся к числу капитальных строений²¹. Сегодня в официальной статистике принято выделять смешанные и специализированные рынки, а в ряду последних — продовольственные, вещевые, строительные и сельскохозяйственные рынки.

¹⁹ В ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» разделяются развозная, разносная и почтопочная формы такой торговли.

²⁰ См.: Biggart N. Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America. О развитии сетевого маркетинга в России см.: Зуева Д.С. Сетевой маркетинг как нетрадиционная форма хозяйственной организации // Экономическая социология. 2005. Т. 6. № 4. С. 67–92 (<http://www.ecsoc.msses.ru>).

²¹ Розничные рынки часто называют «открытыми», но этот признак не следует понимать буквально. Такие рынки вовсе не обязательно находятся на улице, а при переносе под крышу автоматически не становятся магазинами. Встречались и другие названия рынков — например, «стихийные» или «мелкооптовые». Они тоже не слишком удачны.

Классификация новых магазинных форматов

Теперь перейдем к классификации новых магазинных форматов. Среди них выделяют:

- супермаркеты;
- гипермаркеты;
- мелкооптовые магазины «кэш энд керри»;
- дискаунтеры, или универсамы экономкласса;
- «магазины у дома» и «удобные магазины»;
- бутики, магазины премиального сегмента (см. рис. 5).

Что объединяет эти новые форматы торговли? Во-первых, все они, как правило, используют форму *самообслуживания* покупателей в противовес традиционному обслуживанию через прилавок. Во-вторых, такие магазины обычно объединяются в *сети* и работают под едиными торговыми марками, используя кумулятивный эффект сетевой организации. В-третьих, несмотря на разный по широте и качеству состав товаров все они в значительной степени универсальны или, по крайней мере, предлагают смешанный ассортимент товаров: в продовольственном секторе продажа продуктов питания сочетается с предложением широкого спектра непродовольственных товаров повседневного спроса (их доля может достигать 30–40%), а в секторе бытовой техники и электроники представлен широкий ассортимент крупной и мелкой бытовой техники, аудио- и видеоаппаратуры, компьютеров и оргтехники, телефонных средств связи.

Универсализация торговых предприятий в принципе является общемировой тенденцией, которая (в терминах организационной экологии) может быть обозначена как «сдвиг от компаний-специалистов к компаниям-дженералистам»²². Эта тенденция характерна и для современной России. По некоторым оценкам, доля смешанных магазинов в 1990-е годы увеличилась здесь с 9 до 35%, соответственно сократилось число специализированных магазинов. Развитие розничных сетей лишь усиливает эту тенденцию. Торговые форматы при этом строятся таким образом, чтобы предельно удовлетворять максимально широкий круг потребностей соответствующей целевой группы покупателей. В условиях одно-

Стихийность в данном случае не следует преувеличивать. А мелкооптовыми подобные рынки являются лишь по масштабам закупок, но не с точки зрения продаж, ориентированных в первую очередь на конечного потребителя.

²² См.: Кэрролл Г. Концентрация и специализация: динамика ширины ниши в организационных популяциях // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 119–138.

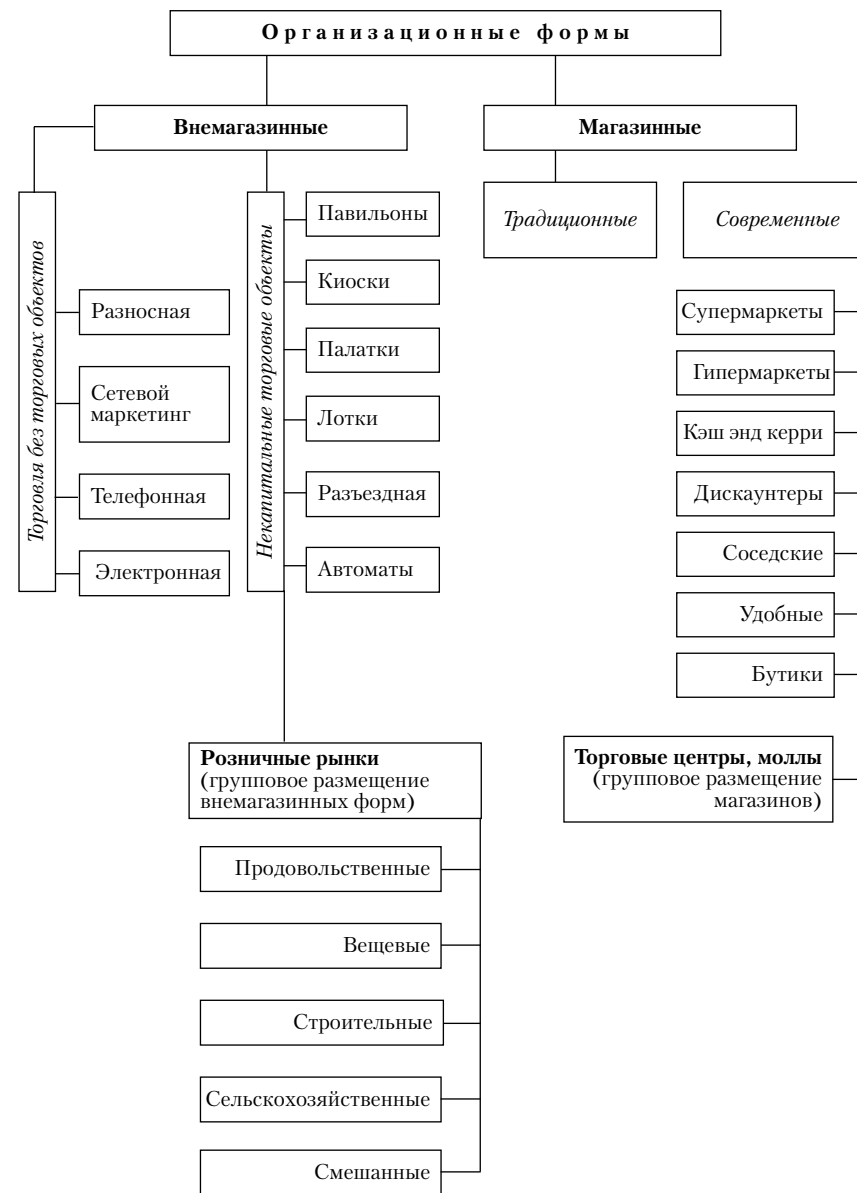


Рис. 5. Основные магазинные и внемагазинные формы розничной торговли



временного нарастания разнообразия потребностей и дефицита свободного времени потребители все реже отправляются в магазин за отдельным товаром. Все чаще они прибегают к закупкам широкого ассортимента товаров (в том числе и заранее не запланированным), т.е. занимаются не традиционными покупками (целевыми и единичными), а периодическим, широко ориентированным шопингом.

Впрочем, тенденция к универсализации торговли не является абсолютной. Если в продовольственном секторе она очевидна, то, например, в секторе бытовой техники и электроники магазины сохраняют куда более выраженную специализацию. Но и в продовольственном секторе в будущем нас ожидает более активное развитие специализированных магазинов в их новых форматах, так называемых «category killers», которые предлагают максимально широкий ассортимент в рамках определенной товарной группы²³ (например, магазинов, торгующих только алкогольной продукцией или даже ее отдельными видами, наподобие «Дома виски»). Однако, по крайней мере, в ближайшем будущем это будет относиться прежде всего к премиальным сегментам рынка, ориентированным на покупателей с более изощренными вкусами. Что же касается его массового сегмента (прежде всего, сектора продуктов питания), то здесь в отношении и широты ассортимента, и охвата покупательской аудитории будут господствовать дженералисты. Экономичные сегменты более ориентированы на дженералистское удовлетворение максимально широкого круга потребностей одной целевой группы. А в высших сегментах лучшие перспективы открываются для более специализированных форматов.

Рассмотрим специфические характеристики новых торговых форматов более детально. Существуют их разные классификации, не говоря уже о различиях этих форматов по странам²⁴. Вместо заимствования одной из западных классификаций мы пошли более трудным путем: собрав воедино многочисленные классификации и разрозненные данные по параметрам открываемых российских сетевых магазинов, мы

²³ См.: Сагирова О., Андриенко-Бенци О. Эволюция форматов // Новости торговли. 2005. № 9. С. 24–26.

²⁴ В России критерии отнесения магазина к тому или иному формату еще не устоялись. Например, аналитики компании «Jones Lang LaSalle Russia», работающей в сфере недвижимости, считают гипермаркетами магазины с торговой площадью от 6 тыс. кв. м, эксперты российской маркетинговой компании «Бизнес Аналитика» — более 5 тыс., а эксперты международной маркетинговой компании «ACNielsen» относят к гипермаркетам торговые заведения от 2,5 тыс. кв. м, в залах которых установлено более десяти кассовых аппаратов (см.: Розенберг И., Колтунова О. Гиганты пятилетки // Компания. 2006. 12 декабря).

попытались определить *стандартные параметры* новых торговых форматов, примеряя их к российской практике. Эти параметры включают:

- средний размер торговых площадей;
- широту и состав товарного ассортимента;
- средний товарный чек;
- объем инвестиций, необходимых для введения в строй одного объекта;
- примерную годовую выручку.

Во всех случаях мы определяем «вилку» значений, в которую, по имеющимся данным, «укладывается» основная часть магазинов данного формата (учет всех индивидуальных случаев привел бы к слишком большому разбросу указанных параметров, подорвав возможность их единой классификации) (см. табл. 2)²⁵.

Начнем с *супермаркетов*, поскольку именно они стали пионерами новых магазинных форматов в постсоветской России. Это магазины с торговой площадью от 600 до 2000 кв. м. Торговые залы некоторых из них могут достигать и 4 тыс. кв. м, но чаще всего — это площади в 1000–1500 кв. м. Супермаркеты предлагают широкий товарный ассортимент — от 4 тыс. до 20 тыс. наименований (обычно 10–15 тыс. товарных позиций, примерно 80% из которых составляют продовольственные товары). Для супермаркетов характерно высокое качество обслуживания. Соответственно они применяют значительную торговую наценку (около 30%), ориентируясь преимущественно на средний сегмент потребительского рынка. В Москве средний товарный чек в них равен, как правило, 10–12 долл. (в регионах — примерно вдвое меньше). Располагаются супермаркеты в самых разных районах, но тяготеют к центру и густо населенным городским территориям. Инвестиции в один торговый объект данного формата составляют, как правило, 3–5 млн долл., а годовой оборот варьируется от 5 млн до 10 млн долл. Типичные примеры — супермаркеты компаний «Седьмой континент», «Перекресток», «Патэрсон»²⁶.

Гипермаркеты намного крупнее, их торговая площадь, как правило, превышает 5 тыс. кв. м, а может достигать и 20 тыс. Предлагаемый

²⁵ Различать торговые форматы по какому-то одному параметру, например, по размеру торговых площадей, как это иногда делают (см.: Кузнецова Н. Ритейл: российский сценарий // Новости торговли. 2007. № 3. С. 17), нам кажется неправомерным.

²⁶ Например, величина торговой площади в сети супермаркетов «Патэрсон» колеблется в интервале от 400 до 2200 кв. м, составляя в среднем около 1000 кв. м. Товарный



Таблица 2
Характеристики новых российских торговых форматов (продуктовый сегмент)

Торговые форматы	Торговая площадь, кв. м	Ассортимент, число позиций	Инвестиции в один объект, тыс. долл.	Годовой оборот, млн долл.	Ценовые сегменты	Средний товарный чек, долл.	Расположение торговых объектов
Гипермаркет	5000–20 000	30 000–60 000	10 000–30 000	80–110	Средний, эконом	30–40	Периферия
«Кэш энд керри»	5000–15 000	20 000–40 000	15 000–25 000	70–130	Средний, эконом	30–40	Периферия
Супермаркет	600–2000	4000–20 000	3000–5000	5–10	Средний	10–12	Центр, полупериферия
«Мягкий» дискаунтер	400–1000	1500–3000	200–500	4–5	Эконом	4–6	Полупериферия, периферия
«Жесткий» дискаунтер	400–1000	1000–1500	100–200	3–4	Эконом	2–3	Полупериферия, периферия
«Магазин у дома»	300–500	4000–7000	500–1000	5–7	Средний	4–6	Все зоны
Продуктовый бутик	500–1000	6000–8000	2000–3000	8–20	Высший	50–100	Центр

Источники: обобщение данных ведущих розничных сетей по новым магазинам, открываемым в соответствующих торговых форматах.

ими товарный ассортимент превышает 30 тыс. позиций, а в отдельных гипермаркетах достигает и 60 тыс. наименований²⁷. Доля продовольственных товаров здесь меньше, чем в супермаркетах — 60–65%, а под непродовольственные товары может отводиться до 50–60% торговых площадей. В гипермаркетах часто располагаются торговые галереи, где арендуют площади мелкие магазины, отделения банков, пункты бытового обслуживания.

Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания (здесь покупатель более предоставлен самому себе), что компенсируется большим торговым пространством, поистине гигантским ассортиментом и относительно низкими ценами, по многим позициям приближающимися к ценам розничных рынков. Они характеризуются эффективной организацией торговли, предоставлением покупателям специальных транспортных средств, наличием просторных парковок. Гипермаркеты охватывают часть среднего рыночного сегмента, но в большей степени ориентируются на более экономичный массовый рынок, имея более низкую по сравнению с супермаркетами торговую наценку. Инвестиции в строительство одного такого объекта составляют от 10 млн до 30 млн долл., а годовой объем реализации равен товарообороту примерно 6–8 супермаркетов (80–110 млн долл.). Поскольку гипермаркеты нуждаются в крупных земельных участках, то располагаются они преимущественно на городской периферии (например, Москву они охватывают все более плотным кольцом по линии МКАД). В качестве примеров приведем гипермаркеты международных операторов «Auchan», «Real» и российских компаний — «Мосмарт», «Карусель», «О'Кей».

Большим сходством с гипермаркетами обладают **мелкооптовые магазины «кэш энд керри»**. Они также имеют солидные торговые площади (как правило, 8–10 тыс. кв. м), широкий ассортимент товаров (20–40 тыс. позиций), предлагают относительно низкие цены, ориентирующиеся на цены розничных рынков. Их отличие заключается в

ассортимент в более крупных магазинах включает от 10 тыс. до 20 тыс. наименований, в менее крупных — от 5 тыс. до 10 тыс. Супермаркеты торгового дома «Перекресток», как правило, имеют площадь от 800 до 1600 кв. м, а их товарный ассортимент достигает 20 тыс. и более наименований.

²⁷ Российские гипермаркеты по международным меркам пока невелики. В развитых европейских странах торговая площадь таких магазинов может достигать 50 тыс. кв. м, а ассортимент доходит до 200 тыс. наименований (самые крупные магазины работают под маркой «Carrefour»).



соединении торговых и складских площадей, а также в предложении товара относительно крупными партиями, поскольку они ориентируются прежде всего на мелкооптовых покупателей — представителей гостиничного и ресторанного бизнеса, мелкие магазины. Особенностью магазинов «кэш энд керри» в России является то, что они также активно торгуют в розницу, сочетая, таким образом, мелкооптовый и розничный форматы. Инвестиции в строительство такого торгового объекта и доходы от него сопоставимы с показателями гипермаркетов. Располагаются они также в периферийных (окраинных) зонах. Пионером в таком торговом формате является немецкая сеть «Metro. Cash & Carry», а ее отечественным последователем стала санкт-петербургская «Лента».

Дискаунтеры, или универсамы экономичного класса, внешне напоминают супермаркеты, но, как правило, меньше по масштабам (их стандартная торговая площадь составляет 400–1000 кв. м). Товарный ассортимент дискаунтеров значительно скромнее (от 1 до 3 тыс. наименований) с ориентацией на наиболее быстро реализуемые товары. Здесь меньше известных брендов и больше собственных торговых марок, цены заметно ниже, чем в супермаркетах (торговая наценка не превышает 10–15%)²⁸. Дискаунтеры ориентируются на нижний, наиболее массовый, сегмент рынка, на тех покупателей, для кого цена является решающим фактором при выборе магазина. Соответственно ниже в них и качество обслуживания. Размер среднего товарного чека равняется 3–6 долл. Выручка на один квадратный метр в ведущих супермаркетах и универсамах экономичного класса оказывается примерно одинаковой. Но благодаря более скромным площадям годовая выручка дискаунтера в 2 и более раза ниже, чем в обычном супермаркете (3–5 млн долл.). Дискаунтеры тяготеют к полупериферийным и периферийным городским районам. Вложения, необходимые для того, чтобы открыть один такой торговый объект, значительно меньше — от 200 тыс. до 500 тыс. долл. (хотя могут составлять и от 100 тыс. до 1 млн долл.). Среди наиболее известных

²⁸ При анализе цен на продуктовую корзину из семи стандартных продуктов в десятке наиболее распространенных сетей в 2007 г. выяснилось, что во всех сетях дискаунтеров цены ниже среднего уровня (лидером здесь оказалась «Копейка» — минус 18%), а во всех сетях супермаркетов она закономерно оказывается выше среднего (лидером здесь стала сеть «12 месяцев» — плюс 34%). Как видим, максимальная вариация превышает 40%. Но в основном отклонения от среднего ценового уровня укладываются в пределах плюс-минус 10% (Львов Ю. Тайны супермаркетов // Коммерсантъ-Деньги. 2007. № 15. 23 апреля).

российских сетей, работающих в формате дискаунтеров, назовем сети «Магнит», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси»²⁹.

С определенной степенью условности в отдельный формат можно выделить **социальные магазины**, которые оказывают адресную помощь малоимущим гражданам. Согласно принятому московским Правительством официальному определению, социальный магазин — это аккредитованная торговая организация любой организационно-правовой формы, которая обслуживает малообеспеченные категории покупателей, торгуя указанными в ассортиментных перечнях товарами, стоимость которых на 10–15% ниже среднегородской (или торговая надбавка в которых не превышает 15%); для инвалидов и участников Великой Отечественной войны на указанные товары ими предоставляется дополнительная скидка в размере 10%. В результате стоимость набора товаров из 33 наименований, входящих в потребительскую корзину, снижается в пределах 20% от среднего уровня. Взамен этого фирмам, прошедшим аккредитацию, предоставляется возможность заключать договоры аренды по ставкам, составляющим 50% от установленного минимального уровня. Им также могут предоставляться льготы по коммунальным платежам на уровне организаций и учреждений, финансируемых из городского бюджета.

Наряду с официально аккредитованными социальными магазинами, большая часть которых является малыми предприятиями, сходные функции выполняет и ряд обычных более крупных магазинов, в целях поддержки пенсионеров и малоимущих граждан осуществляющих продажу товаров в утренние часы со скидкой 5–10% (в программе участвуют, например, сети «Пятерочка», «Перекресток», «Копейка»). Торговые предприятия реализуют эту социальную функцию в «добровольно-принудительном порядке» по инициативе муниципальных властей (в Москве — «по рекомендации Департамента потребительского рынка и услуг»)³⁰.

В своем стремлении привлечь покупателя новые торговые форматы стараются приблизиться к нему пространственно. Специальная

²⁹ В качестве примера можем привести сеть универсамов экономкласса торговой сети «Копейка». Средний размер их торговой площади — 500–600 кв. м. Стандартный ассортимент включает 2,2 тыс. позиций, из которых 1,8 тыс. приходится на продовольственные, а 400 — на непродовольственные товары. В сети «Пятерочка» предлагаемый ассортимент составляет около 3 тыс. позиций.

³⁰ В Москве при поддержке муниципальных органов власти реализуются программы развития сети социально-ориентированных магазинов-заказов «Утконос» компании «Новый импульс Центр». К концу 2005 г. сеть включала уже 75 магазинов и один распределительный центр площадью более 100 тыс. кв. м.



ниша обустроивается теми, кто развивает торговый формат «*магазинов у дома*», или «*соседских магазинов*». Их характеризует удобный (часто круглосуточный) режим работы и, главное, расположение «в пределах шаговой доступности» (т.е. на расстоянии короткой пешей прогулки). Такой магазин открывается в расчете на проживающих в радиусе 400–800 м и делающих покупки от двух до семи раз в неделю. Он расположен так, чтобы 2–3 тыс. семей могли пользоваться им, дойдя до него не более чем за 10 минут³¹. В отличие от гипер- и супермаркетов, ориентирующих покупателей на «шопинг» (периодические посещения с импульсным приобретением широкого набора товаров), в «магазинах у дома» чаще совершаются отдельные целевые покупки (для восполнения пробелов в домашнем ассортименте). Но кроме утилитарной функции, такие магазины играют и простейшую социальную роль, становясь элементом инфраструктуры местных сообществ. Это локальные магазины, в которых покупатели имеют дело со знакомыми продавцами и встречают своих соседей; они становятся местом не только покупок, но и соседского общения, культурной коммуникации.

С точки зрения торгового формата «магазины у дома» организуются как минимаркеты с торговой площадью 300–500 кв. м (хотя в отдельных случаях она может достигать и 1000 кв. м). Несмотря на малую площадь, они предлагают большой ассортимент товаров повседневного спроса — от 4 тыс. до 7 тыс. наименований (основную их часть составляют продукты питания, в том числе делается акцент на категорию «фреш»). По сравнению с дискаунтерами «соседские магазины», как правило, требуют более весомых инвестиций (от 0,5 млн до 1 млн долл.). Но и годовой оборот в них может быть больше — до 5–7 млн долл. в относительно крупном магазине. Поскольку за удобство нужно платить, «магазины у дома» призваны работать в среднем ценовом сегменте, применяя относительно высокую торговую наценку (хотя сегодня они часто приближаются к массовому потребителю и с экономической точки зрения). Средний товарный чек в них примерно вдвое меньше, чем в супермаркете — 5–6 долл. благодаря меньшему количеству покупок. В качестве примера приведем сеть «магазинов у дома» «Квартал» группы компаний «Викто-

³¹ См.: Бубенцова П., Никитина Е. Практикум для практиков // Новости торговли. 2005. № 8. С. 16–21; Никитина Е., Рябова А. Бизнес на соседях // Там же. № 12. С. 24–26.

рия» (единственной к 2006 г. межрегиональной сети данного формата), а также сети магазинов «АБК» и «Daily»³².

«Магазины у дома» часто называют «*удобными магазинами*» (convenience stores), потому что «удобство» (близость к дому) является главной услугой, которую они предоставляют покупателю. Однако спектр «удобных магазинов» более широк, и целесообразно отделить их от формата «соседский магазин». Типичный пример «удобного магазина», не являющегося в то же время «магазином у дома», — минимаркеты, расположенные вдоль крупных транспортных магистралей, а также на автозаправочных и железнодорожных станциях. Они еще меньше по площади, а их товарный ассортимент откровенно скромнее и сконцентрирован на товарах импульсного спроса.

Наконец, обратим внимание на *гастрономы класса премиум и суперпремиум*. По площади они напоминают небольшой супермаркет (500–1000 кв. м), но размеры инвестиций в их создание сопоставимы с затратами на открытие крупного супермаркета (2–3 млн долл., иногда до 5 млн). Их отличительная черта — работа в высшем потребительском сегменте рынка и ориентация на обеспеченного покупателя. Цены здесь на 40–50% выше среднего уровня, хотя многие товары доступны и среднеобеспеченным клиентам. При достаточно широком товарном ассортименте (6–8 тыс. наименований) упор делается на высокое качество продуктов и уровень обслуживания. Располагаются такие магазины, естественно, в центральных районах или вблизи элитных поселков³³.

В свою очередь, эта группа магазинов имеет два подформата. Первый — это так называемые *гастрономические бутики*, где торговая наценка составляет от 50 до 200%, а средний товарный чек в Москве равен примерно 100 долл. В них делается акцент на эксклюзивность товаров (например, предлагается сыровяленая колбаса из мяса кролика «Gogona Monts» или утиная фуа-гра с плодами дерева кумару). В качестве примеров можно привести магазины «Hediard» и просуществовавший некоторое время «Fauchon».

³² Например, «магазины у дома» «Квартал» группы компаний «Виктория» имеют среднюю торговую площадь 300–400 кв. м и товарный ассортимент, включающий от 4 тыс. до 7 тыс. наименований; средняя торговая площадь «магазинов у дома» торгового дома «Перекресток» равна 400–600 кв. м, а ассортимент содержит около 7,5 тыс. наименований.

³³ См.: Кириллов Н., Шевченко М. Гурманная бухгалтерия // Коммерсантъ-Деньги. 2005. № 36. 12 сентября; Розенберг И. Астролог в соцпакете // Компания. 2006. № 15–16. 24 апреля. С. 31–36.



Второй, относительно более демократичный, торговый формат представлен более крупными *супермаркетами премиум-класса*, такими, например, как «Калинка-Стокманн», «Глобус Гурмэ» и «Азбука вкуса». Выбор здесь чуть менее изысканный, что компенсируется более широким качественным ассортиментом (до 20 тыс. наименований). Средний товарный чек составляет 25–50 долл.³⁴

Перечень торговых форматов в *секторе бытовой техники и электроники* более скромнен. На первом этапе здесь развивались сети супермаркетов площадью 400–600 кв. м («М. Видео», «Техносила», «Мир») и дискаунтеры площадью 300–400 кв. м («Эльдорадо»). Затем все ведущие участники рынка начали тяготеть к формату с торговой площадью 2–2,5 тыс. кв. м, который можно характеризовать либо как крупный супермаркет, либо как небольшой гипермаркет. Строятся ими и полномасштабные гипермаркеты площадью до 7 тыс. кв. м. Появляются также крупные магазины элитной техники (например, «ЭлектроПлаза» группы компаний «Эльдорадо»).

В целом в секторе бытовой техники и электроники строже требования к торговым форматам. Считается, что магазины не могут быть слишком маленькими (в отличие, скажем, от салонов сотовой связи, торгующих компактным товаром). Их отличие от продуктовых универсамов еще и в том, что они более специализированные. Их характеризует также более высокая доля импорта, которая может превышать 80% по отдельным товарным категориям. Причем эта доля снижается медленнее, чем в сфере продуктов питания, которая быстрее переориентируется на местных производителей, включая перенесенные в Россию производства международных компаний. Правда, и в секторе бытовой техники и электроники в нашу страну переносится все больше производств ведущих брендов (упомянем фирмы «Merloni», «Electrolux», «Bosch»).

В завершение главы обратим также внимание на начавшийся в 2000-е годы бум организации *торговых центров*, которые объединяют под одной крышей магазины разных торговых профилей и форматов. Их площади серьезным образом различаются: в локальных центрах речь может идти о 3–15 тыс. кв. м, в региональных — о 30–80 тыс. кв. м. По данным маркетингового агентства «IMS Retail», площади

торговых центров за 1999–2004 гг. выросли в 10 раз и продолжают ежегодно расти не менее чем на 50%. Как правило, они строятся с опорой на супер- и гипермаркеты или приглашают их в качестве «якорных» арендаторов. Первый торговый центр нового формата был открыт в Москве в 1997 г. компанией «Рамэнка» (супермаркеты «Рамстор»). А наибольшую известность получили в начале 2000-х годов построенные компанией «ИКЕА» торговые центры «Мега», инвестиции в каждый из которых составляют 200–300 млн долл., а площадь одного центра равняется примерно 150 тыс. кв. м.

Обрисовав основные параметры новых торговых форматов, посмотрим, как происходило их развитие в постсоветский период.

³⁴ Например, «Азбука вкуса» предлагает около 18 тыс. товарных позиций, а средний товарный чек в 2005 г. здесь составил 670 руб. В «Глобус Гурмэ» средний чек превышает 1500 руб., а доля эксклюзивной продукции достигает 70%. В татарской же сети премиальных супермаркетов «Бахетле» средний чек составляет 2000 руб.



Глава 5 Эволюция торговых форматов в реформенный период

Вооружившись предложенными классификациями, проследим, как меняется сегодня структура российской торговли. Мы выделим основные тенденции эволюции торговых форматов в современной России и попытаемся дать обоснование этим тенденциям.

1. Возникновение новых торговых форматов началось в период либерализации торговли с развития ее внемагазинных форм как наиболее простых способов преодоления хронического товарного дефицита.

2. Последующее развитие рынка розничной торговли и повышение требовательности покупателей приводило к вытеснению старых организационных форм новыми магазинными формами.

3. Распространение новых магазинных форматов происходило волнообразно — от элитных сегментов к массовому потребителю и вновь начинаясь «сверху».

4. Создаваемые торговые форматы пока не отличаются особой четкостью, за исключением гипермаркетов, которые строятся «с нуля».

5. Освоение рынка ведущими компаниями сопровождается прогрессирующей диверсификацией торговых форматов, позволяющей им работать одновременно в разных рыночных нишах.

Последовательно рассмотрим эти тенденции и то, что лежит в их основе, используя доступный эмпирический материал.

Приватизация магазинов и расцвет внемагазинных форм торговли

С началом политических и экономических реформ в России произошла *либерализация* торговой сферы. Первые робкие шаги в ее направлении были сделаны еще в 1987 г., когда государственным предприятиям разрешили реализацию небольшой доли продукции, произведенной сверх госзаказа, по договорным ценам. Более серьезным шагом стало развитие, начиная с 1988 г., кооперативного движения, когда часть дефицитных товаров более высокого качества стала продаваться по заметно более высоким «кооперативным» ценам. Это неизбежно вызывало недовольство в отношении кооператоров со стороны большинства малообеспеченных покупателей, обвинявших их в «спекуляции». Но более решительная либерализация и демонополизация торговой сферы произошла чуть позже, когда был подписан

Указ Президента РСФСР № 232 от 25 ноября 1991 г. «О коммерциализации деятельности торговых предприятий в РСФСР», предоставивший самостоятельность торговым предприятиям. За ним в январе 1992 г. последовал Указ Президента РСФСР № 65 «О свободе торговли», который разрешал торговую деятельность любому физическому и юридическому лицу без всякой лицензии и регистрации.

Либерализация торговли в первой половине 1990-х годов сопровождалась *массовой приватизацией* традиционных советских магазинов — путем их продажи или, чаще, передачи трудовым коллективам. Подавляющая часть торговой сети была передана в ведение субъектов Федерации и местных органов власти, которые и проводили ускоренную приватизацию торговых объектов. В течение 1992–1993 гг. примерно 60% торговых предприятий было передано их трудовым коллективам. На крупных предприятиях создавались закрытые, реже открытые акционерные общества, на средних и мелких — товарищества с ограниченной ответственностью. В итоге массовой приватизации уже к 1994 г. примерно 80% предприятий торговли стали негосударственными. А к началу 2000-х годов розничная торговля почти целиком (на 96% в России и на 99% в Москве) превратилась в негосударственный сектор экономики³⁵. В 2005 г. на негосударственный сектор уже приходилось 97,8% оборота розничной торговли (в том числе на частный сектор — 86,3%). С этого момента приватизация государственных унитарных предприятий в этой сфере уже приобрела эпизодический характер (например, в 2005 г. были приватизированы лишь восемь торговых организаций).

В результате реформ резко возросла *насыщенность потребительского рынка товарами*. Степень наличия в торговой сети основных товаров в среднем по России уже к 1996–1997 гг. достигла 85–95% и с тех пор практически не снижалась — за исключением короткого периода кризиса после августа 1998 г. Заполнение потребительских рынков в значительной степени происходило за счет импортных товаров, доля

³⁵ По данным Мосгорстата, в Москве уже в течение первого года приватизации государственную собственность сменили 4764 торговых объекта (около половины всех приватизированных за 1992 г. предприятий). Активная приватизация продолжалась до 1996 г., после чего количество трансформируемых предприятий исчислялось уже только десятками или даже единицами в год. Всего же за 1992–2004 гг. были приватизированы 6858 торговых объектов (43% приватизированных предприятий по всем отраслям), из которых 95% подверглись приватизации в 1992–1996 гг. К началу 2005 г. 99% московских торговых предприятий находились в негосударственной собственности, в том числе в частной собственности — 79%. Обратим также внимание на рост в торговой сфере других негосударственных форм собственности, доля которых за 1995–2004 гг. увеличилась с 6,5 до 19,5%.



которых возросла в 1991–1996 гг. с 14% до примерно половины розничного оборота; под воздействием кризиса 1998 г. она упала до 30%, затем вновь начала расти. Вместе с тем, в условиях монополизированной экономики возникла инфляция издержек, определявшая высокие темпы общей инфляции и падение объемов производства³⁶.

Первоначально либерализация торговли и приватизация торговых объектов не привели к коренному изменению торговых форматов, хотя и способствовали повышению качества обслуживания покупателей. Организационные изменения в торговле (помимо передачи прав собственности) в основном сводились к смене вывески: вместо традиционного названия (скажем, «Продукты») на ней указывались имена собственников, или магазинам давали «вольные» наименования (впрочем, часто и этого не происходило). По нашему мнению, основные организационные изменения, касающиеся торговых форматов, в этот период происходили за пределами магазинов.

Главной тенденцией на этом этапе стал настоящий расцвет разнообразных форм *внемагазинной торговли*, но уже не посредством неформальной сетевой продажи товаров «по знакомству». Возник широкий публичный сегмент потребительского рынка, отличающийся особым демократизмом — в отношении и продавцов, и покупателей. Его форпостом стали *розничные рынки*. Унаследовав внешнюю форму от советских колхозных (ныне сельскохозяйственных) рынков и вещевых «толкучек», эти рынки претерпели значительные изменения. Резко увеличились масштабы рыночной торговли. Помимо привычной сельскохозяйственной продукции на розничные рынки хлынула огромная масса продовольственных и непродовольственных товаров — продуктов питания и напитков, одежды и обуви, бытовой техники и электроники, строительных и отделочных материалов. Главная же перемена состояла в том, что внемагазинные формы торговли были включены в принципиально иные цепи поставок, осуществляемых, с одной стороны, частными оптовыми компаниями, а с другой — индивидуальными мелкооптовыми посредниками. На последней форме торговли следует остановиться особо. Она приобрела массовый характер благодаря огромной армии *«челноков»* — индивидуальных закупщиков и торговцев, которые в буквальном смысле на своих плечах, при помощи ручных тележек, тюками доставляли товар в розничную торговлю.

«Челноки» делились на тех, кто обеспечивал локальные продовольственные и непродовольственные потоки, курсируя от складов

³⁶ Рубвальтер Д. Указ. соч.

к киоскам и розничным рынкам, и тех, кто ввозил в Россию непродовольственные товары из-за рубежа. В этом смысле отождествление деятельности «челноков» только с «выездной торговлей» не совсем справедливо, тем более, что более 40% непродовольственных товаров, реализуемых на розничных рынках, — отечественного производства³⁷.

Но, пожалуй, именно «челночная» торговля импортными товарами стала своего рода приметой 1990-х годов. По сравнению с внутренним «челночеством» такая форма предполагает более сложную организацию и соответственно связана с более высокими доходами и рисками. Ее основой стало разрешение на свободный ввоз товаров физическими лицами на сумму до 5000 долл. для нужд личного потребления, открывшее возможности для беспощинного коммерческого импорта. Значительную массу товаров «челноки» ввозили в Россию из Турции, Китая и других стран. Точные масштабы этой деятельности не известны. Однако, по экспертным оценкам, «челноки» обеспечивали до 25% импорта потребительских товаров в Россию, а по некоторым товарным позициям их вклад мог достигать 75%. По некоторым данным, в середине 1990-х годов «челночный» бизнес на всех его стадиях — от закупки товаров за рубежом до их продажи на вещевых рынках — обеспечивал работой 10 млн человек³⁸.

Челночный бизнес достиг своего расцвета в 1995–1997 гг. Кризис августа 1998 г. стал для него серьезным испытанием. Многие из «челноков» в результате создали свой альтернативный бизнес, другие превратились в наемных работников. И хотя «челночество» после 1998 г. отчасти реанимировалось, его роль начала неумолимо снижаться.

Обратим внимание на то, что в период расцвета внемагазинных форм торговли ***бренд продавца еще не имел большого значения, важен был бренд производителя товаров*** (который часто оказывался поддельным). И вообще к розничной торговле предъявлялись минимальные требования — лишь наличие товара в продаже и приемлемые цены. Требования к качеству товара и уровню обслуживания покупа-

³⁷ См.: Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. Открытые рынки и «челночная» торговля в российской экономике: вчера, сегодня, завтра (по материалам эмпирических исследований 2001–2005 гг.): препринт WP4/2006/05. М.: ГУ ВШЭ, 2006; Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. Непотопляемый челнок // Эксперт. 2005. № 35. 19 сентября.

³⁸ Согласно расчетам экспертов Института экономики переходного периода, в середине 1990-х годов ввоз «челноками» товаров из дальнего зарубежья по стоимости доходил до одной трети всего российского импорта (без учета импорта из стран СНГ). А по таким позициям, как одежда, обувь, бытовая электроника, ткани и парфюмерия, в этот период «челноки» контролировали основную часть импорта (см.: Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. Непотопляемый челнок).



телей еще находились в зачаточном состоянии, проявлялась терпимость к контрафактным изделиям — и не только в отношении аудио- и видеопродукции, но также одежды, обуви и даже продуктов питания. Свободного доступа к тому, что еще вчера было «дефицитом», и элементарной приветливости продавцов для неизбалованного постсоветского покупателя было вполне достаточно.

В этот период главная задача заключалась в том, чтобы доставить товары розничному звену, обеспечить бесперебойный процесс их реализации. Основные изменения, таким образом, происходили в оптовом звене, где в тот момент и зарабатывались основные капиталы, а также на «почвенном уровне» — во внемагазинной торговле. Время новых магазинных форматов наступило позже.

От рынков к магазинным формам торговли

Ситуация меняется в конце 1990-х — начале 2000-х годов, когда все более важным фактором развития розничной торговли становится возникновение и распространение новых, более цивилизованных магазинных торговых форматов. «Народный капитализм» розничных рынков начинает отступать.

Снижение роли розничных рынков. До начала нашего века ведущие рыночные игроки, формирующие свои сетевые структуры, и розничные рынки занимали слабо пересекающиеся ниши. Сетевые магазины продавали товары более дорогих брендов, преимущественно европейского производства, оставляя розничным рынкам сегменты более дешевой и менее качественной азиатской продукции, включая разного рода имитации известных брендов и откровенный контрафакт. Затем розничные сети открывают все более крупные магазины и торговые центры, в которых существенно расширяется ценовой спектр предлагаемых товаров. Соответственно они начинают претендовать и на ниши, ориентированные на менее обеспеченных покупателей. В этом отношении конкуренция в торговле обостряется, переходя от первой ко второй стадии, когда происходит «наложение» рыночных ниш — прежде всего в силу того, что расширяются интересы розничных сетей.

Как складывается в этих условиях ситуация с розничными рынками? По данным Федеральной службы государственной статистики, доля продаж товаров на вещевых, смешанных и продовольственных рынках в общем объеме оборота розничной торговли в 2000–2006 гг. снизилась с 26 до 20%, т.е. ежегодно она сокращалась в среднем на 1%

(см. табл. 3). При этом объем продаж на рынках в текущих ценах за этот период вырос более чем в 2 раза, а в физическом выражении — на 25%. Это означает, что в фиксированных ценах объем продаж на розничных рынках в 2001–2006 гг. рос на 5–6%, однако его увеличение серьезно отставало от общего роста розничного товарооборота, как минимум в 2 раза).

Таблица 3

Динамика доли розничных рынков
в обороте российской розничной торговли

Годы	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Доля, %	26,2	25,3	24,6	23,8	22,1	21,0	19,6

Источник: данные ФСГС.

Итак, пора расцвета розничных рынков уходит в прошлое. Тем не менее, рынки не слишком торопятся сдавать свои позиции: в настоящее время они пропускают через себя около одной пятой розничного товарооборота. В Москве эта доля даже выше, хотя и сократилась за указанные шесть лет (2000–2006 гг.) на те же шесть процентов — с 31 до 25%. При этом по основным сегментам доля розничных рынков распределяется неравномерно. По данным Федеральной службы государственной статистики, в продовольственном секторе в 2006 г. она составила 15,6% (в Москве — всего 9%), а вот в секторе непродовольственных товаров эта доля по-прежнему высока — 22,8% по Российской Федерации и 39% в Москве. Таким образом, удельный вес внемагазинных форм торговли остается весьма заметным. Максимальную долю оборота рынки обеспечивают по следующим товарным категориям: мясо и птица — 40%, картофель — 50%, овощная продукция — 44%, плоды и ягоды — 47%, а среди непродовольственных товаров — швейные, трикотажные и меховые изделия (по 60%).

Что касается сферы продажи *бытовой техники и электроники*, то здесь ситуация более противоречивая. Так, например, в Москве в противовес ожиданиям доля розничных рынков в этой сфере сначала даже возрастала, а затем резко снизилась, и только снижение в товарообороте удельного веса независимых магазинов происходит относительно плавно (см. табл. 4).

Розничные сети одерживают серьезные (хотя далеко не окончательные) победы в сфере торговли крупной бытовой техникой (холо-



Таблица 4

Доля основных типов участников рынка в торговле бытовой техникой и электроникой в Московском регионе в 2001–2005 гг., % оборота

Участники рынка	2001	2002	2003	2004	2005
Сетевые магазины	40	38	43	55	58
Независимые магазины	18	12	8	7	6
Розничные рынки	42	49	50	38	36

Источник: данные «GfKRus».

дильниками, стиральными машинами и пр.), где потребителей беспокоит степень ее надежности, возможность гарантийного ремонта. В то же время при покупке мелкой и простой бытовой техники (кухонных электрических приборов, утюгов, пылесосов и пр.) потребитель пока склонен к экономии и направляется за ними в первую очередь на розничные рынки³⁹.

Ранее мы уже писали о том, что для окончательного вытеснения розничных рынков мер экономической конкуренции оказывается недостаточно⁴⁰. И хотя более обеспеченные покупатели, привлекаемые гарантией качества и спектром дополнительных услуг, постепенно переходят с розничных рынков в цивилизованные магазины, данный процесс, с точки зрения руководителей сетевых компаний, идет слишком медленно. Это во многом объясняется тем, что цены на аналогичную продукцию на розничных рынках, как правило, на 10–20% ниже, чем в магазинах, что достигается за счет «черных» и «серых» таможенных схем, массовой продажи контрафактной продукции, а также более низких накладных расходов. Кроме того, операторы розничных рынков фактически не платят налогов (кроме арендной платы за земельные участки), используя рынки как своего рода внутренние офшоры.

По этим причинам сегмент розничных рынков пока сокращается скорее в результате административных мер, принимаемых муници-

³⁹ Попутно отметим, что по-прежнему сильны позиции розничных рынков в сфере продажи строительных и отделочных материалов, где эластичность спроса по цене остается высокой, а необходимость больших демонстрационных площадей повышает относительные издержки магазинных форм торговли. Сохраняются и рынки сельскохозяйственной продукции (в Москве, например, их число в 2000-е годы фактически не изменилось; по данным столичного правительства, здесь по-прежнему действуют 25 таких рынков).

⁴⁰ См.: Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. 2003. № 7. С. 57–77.

пальными органами власти. Например, в российской столице, согласно данным Департамента потребительского рынка и услуг Москвы, в 2000–2006 гг. число розничных рынков сократилось со 172 до 119, т.е. на одну треть, в том числе продовольственных рынков — без малого в 3 раза (с 29 до 11)⁴¹. К началу 2007 г. общее число городских рынков сократилось до 102. Столичными муниципальными властями принята «Городская целевая программа развития потребительского рынка и услуг города Москвы на 2007–2009 годы». Согласно положениям этой программы ожидается дальнейшее закрытие или преобразование в многофункциональные торговые комплексы двух-трех десятков таких рынков в год, т.е. процесс их вытеснения обещано ускорить. А вещевые рынки (их число в 2007 г. равнялось 13) вскоре должны исчезнуть вовсе⁴². Общая же доля неорганизованной торговли к 2009 г. должна снизиться с нынешних 25 до 22%.

Аналогичная ситуация складывается и с киосками, массивный рост числа которых пришелся на середину 1990-х годов. В результате прямого административного регулирования киоски уступают свое место более цивилизованным торговым точкам. Так, например, в Москве во второй половине 1990-х годов число киосков сократилось более чем в 5 раз. И если в 1998 г. на их долю приходилась (вместе с павильонами) четверть розничного товарооборота в продовольственном секторе, то к 2005 г. эта доля снизилась до 15%. К началу 2007 г. в Москве насчитывалось также более 12 тыс. палаток, но их число также будет быстро сокращаться.

Осталось добавить, что, по контрасту с Москвой, число розничных рынков в России за 2000–2005 гг. не изменилось, более того, произошло их укрупнение — число торговых мест на рынках выросло на 29%. Так что рынки, по крайней мере пока, вовсе не собираются отступать.

Преобразование розничных рынков. Несмотря на все преобразования, мелкая торговля сохраняет свои позиции⁴³. Важную роль в ней продолжают играть индивидуальные предприниматели. Всего по стра-

⁴¹ Заметим, что, по данным Мосгорстата, несмотря на закрытие розничных рынков, их доля в московском обороте почти не снижается. Уменьшение количества рынков компенсируется их укрупнением.

⁴² См.: Гудков А. Наценка на цивилизацию // Время новостей. 2005. № 156. 26 августа. С. 1. Игнатова О. Все в бутики! // Российская газета. 2007. 12 апреля. С. 10.

⁴³ Даже в Москве, по официальным данным, средний размер торговой площади одного предприятия к концу 2005 г. не превышал 300 кв. м, хотя за последние пять лет этот показатель вырос на 28%, преимущественно за счет строительства новых крупных торговых объектов.



не в 2005 г. их насчитывалось 1,5 млн человек, и они обеспечивали четверть оборота всей розничной торговли. Причем их численность пока и не думает сокращаться. Напротив, с 2001 г. она выросла на 22%, а соотношение числа индивидуальных предпринимателей к числу предприятий в отрасли за этот период увеличилось с 5,5:1 до 7,1:1. Значительно меньше удельный вес индивидуальных предпринимателей в Москве (по данным Росстата, их доля в обороте столичной торговли в 2005 г. равнялась лишь 6,1%), но и здесь их численность продолжает возрастать. Правда, следует иметь в виду, что рост численности индивидуальных предпринимателей может быть связан с простой регистрацией малых предприятий в форму предпринимателей без образования юридического лица в целях упрощения систем налогообложения и отчетности. Но на статистическом уровне рост очевиден. И многие из индивидуальных предпринимателей по-прежнему концентрируются на розничных рынках.

Почему розничные рынки оказались более живучими по сравнению с традиционными магазинами советской и постсоветской эпох? Можно было бы сказать, что до занимаемой этими рынками ниши просто пока не добрались недавно появившиеся торговые форматы (в первую очередь гипермаркеты), т.е. конкуренция в торговле еще не перешла из первой стадии во вторую, когда происходит прямое столкновение разных форматов в одном сегменте организационного поля. Но это не единственная причина. Во-первых, выживаемость разных торговых форматов связана не только с их структурным позиционированием и экономической эффективностью, но и с проблемой их легитимности в глазах властей и массового потребителя. Если доказать неэффективность и «негуманность» традиционных магазинов, по-советски торгующих через прилавок весьма ограниченным товарным ассортиментом, удалось без особого труда, то в отношении розничных рынков задача оказалась посложнее. При всех присущих им нарушениях они рассматриваются как средство социальной защиты наименее обеспеченных потребителей и, следовательно, смягчения социальной напряженности. Аргументы в пользу их сохранения, таким образом, не лишены элементов обычного популизма. Считается, что полное стирание с лица земли розничных рынков немедленно привело бы к росту среднего уровня потребительских цен и снижению занятости малоквалифицированной рабочей силы.

Во-вторых, помимо популистских мотивов, выживание розничных рынков в конкурентной борьбе связано и с тем, что им в известной сте-

пени удается преодолевать структурную инерцию, частично приспособившись к изменившимся условиям. Безусловно, в организации рынков произошли серьезные сдвиги. Традиционный для начального периода реформ индивидуальный «челночный» бизнес сходит со сцены. Еще сохраняются поставленные на поток организованные формы «челночной» торговли, когда группы физических лиц курсируют через границу, оформляя «на себя» максимально допустимое количество товаров. Но в основном это касается приграничных районов. В целом же «челноки» не представляют для ведущих операторов заметной угрозы⁴⁴.

За последние годы масштабы выездной торговли сократились. Подавляющая часть импортных товаров, реализуемых на вещевых и смешанных рынках, за исключением некоторых приграничных районов, в настоящее время уже закупается на российской территории⁴⁵. Одновременно произошло укрупнение, концентрация бизнеса, работающего через розничные рынки, что просто менее заметно в силу нежелания участников рынка особо афишировать свои действия. За мелкими фирмами, имеющими по две-три торговые точки, часто стоят крупные дистрибьюторы, которые завозят большие партии товара, а потом распределяют их по многочисленным контрагентам, в первую очередь на розничных рынках. Так, в Москве, по экспертным оценкам, на долю относительно крупных оптовиков в 2005 г. пришлось около двух третей всех поставок в розничную торговлю (15% обеспечили мелкооптовые посредники, а 18% сохранили за собой предприниматели без образования юридического лица). Именно эти крупные (часто полутеневые) операторы и представляют здесь основную конкурентную силу. Они опираются не на бренды своих компаний, которые остаются неизвестными розничному покупателю, а скорее на бренды самих рынков («Горбушка», «Черкизовский» и т.д.).

Все это означает, что с **повышением требовательности покупателей и нарастанием конкурентного давления со стороны цивилизованных форм торговли розничные рынки проявили способность к адаптации**: повысилась доля продаваемых на них относительно дорогих товаров; ими предоставляются дополнительные услуги; они пе-

⁴⁴ Например, если речь идет о сфере торговли электроникой, то, во-первых, «челноки» везут относительно дешевые и несертифицированные модели, а во-вторых, количество ввозимых ими товаров слишком мало по сравнению с оборотом крупных операторов.

⁴⁵ См.: Яковлев А., Юликова В., Капралова Н. Непотопляемый челнок, или Секреты успешного выживания «нецивилизованных форматов» в розничной торговле: препринт WP4/2006/04. М.: ГУ ВШЭ, 2006.



реезжают с улицы под крыши павильонов и торговых центров, мимикрируя под более цивилизованные магазины. Видоизменяясь, они обеспечивают свое выживание.

Другие формы внемагазинной торговли. Справедливости ради, не обойдем вниманием и развитие новых внемагазинных форматов, организуемых вне розничных рынков. Среди них следует отметить развитие *продаж по каталогам* с прямой доставкой товаров потребителю (которые практикуются в том числе и сетевыми компаниями как дополнительная форма услуги). Эта форма пока не столь распространена, но она достаточно конкурентоспособна, ибо в связи с отсутствием издержек на аренду площадей, оборудование и персонал цены на товары по каталогу на 15–20% ниже, чем на их аналоги на полках магазинов. Впрочем, интересующих нас двух секторов розничной торговли продаж товаров по каталогам касается пока в меньшей степени⁴⁶.

Наряду с использованием телефонных средств связи, несомненно будет возрастать и роль *Интернет-торговли*. В России ее доля пока не превышает 1% (в США она составляет около 15%). Это действительно молодой сектор рынка: из двадцати ведущих Интернет-магазинов шесть были созданы в 1998–1999 гг., а четырнадцать — в 2000–2004 гг. Эта двадцатка лидеров, по оценкам «CNewsAnalytics», в 2005 г. имела оборот в размере 289 млн долл., а объем всего рынка Интернет-торговли оценивался от 600 млн до 2,5 млрд долл. (разброс в оценках вызван сокрытием части оборота). Правда, это пока в малой степени касается продовольственных товаров. Семнадцать из упомянутых двадцати ведущих Интернет-магазинов специализируются на бытовой технике, электронике, компьютерной технике и фототоварах⁴⁷. В продовольственном сегменте, по крайней мере в начале 2000-х годов, попытки ускоренного развития Интернет-магазинов («Служба 77», «Быстроном») потерпели неудачу. Впрочем, это направление развивается ведущими сетями (например, «Перекрестком») как дополнительный сервис к обычной торговле.

Растет и сегмент рынка, связанный с прямыми продажами товаров в рамках *сетевого маркетинга*. По данным Ассоциации прямых продаж России, оборот компаний в этом сегменте рынка вырос за период

⁴⁶ По данным Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ), самыми популярными товарами, покупаемыми по каталогам, являются книги и печатная продукция — 41%, одежда и обувь — 22%, косметика и семена — 11%, товары для здоровья — 10% (см.: *Танавская Л., Ходорыч А.* Каталогная тревога // Коммерсантъ-Деньги. 2007. № 20. С. 20).

⁴⁷ См.: *Разумов И.* Клиент пошел // CNews. 2006. Июль. С. 22–24.

1998–2005 гг. со 160 млн до 1,97 млрд долл. Но этот сектор также развивает торговлю преимущественно непродовольственными товарами.

От независимых магазинов к сетевым структурам

С начала нового столетия одной из генеральных тенденций становится повышение удельного веса новых торговых форматов, связанное с переходом от независимых магазинов к сетевым магазинным структурам. Последние демонстрируют более высокую эффективность в силу преимуществ сетевой организации, которая позволяет: проводить единую закупочную политику, экономя на масштабах; строить собственные распределительные центры, частично вытесняя дистрибьюторов; использовать современное программное обеспечение, улучшая системы учета товарных и финансовых потоков; привлекать покупателей посредством раскрученного бренда.

Если в конце 1990-х годов сетевых магазинов в продовольственном секторе практически не было видно, то в начале века розничные сети, помимо заполнения пустующих ниш, стали успешно вытеснять приватизированное наследие советского периода — независимые магазины, многие из которых по традиции торговали через прилавки. Хотя в 2004 г. доля последних в продовольственном секторе России, по разным оценкам, была еще весьма велика — от 32 до 44%, но к ним уже вплотную приблизились сетевые магазины: их доля составила в России в целом без малого одну шестую розничного товарооборота, а в Москве — 30% (см. табл. 5). В 2006 г. доля сетевой торговли в России достигла 27%, в Москве превысила одну треть (36,7), а в Санкт-Петербурге доля современных торговых форматов росла опережающими темпами и оказалась намного выше, чем в Москве (62%).

Таблица 5

Доля торговых сетей по продаже продуктов питания в 1999–2006 гг., % оборота розничной торговли

Регион	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Россия	0,1	1,0	2,7	4,5	8,0	15,6	21	27
Москва	0,2	2,3	8,0	20,0	24,0	30,0	33,0	36,7

Источник: данные компаний «РосБизнесКонсалтинг», «Бизнес Аналитика».



Основная часть оборота среди новых торговых форматов приходится на супермаркеты и дискаунтеры. По данным «GfK Rus», их доля в 2004 г. в России составила соответственно 8 и 6%, в то время как на гипермаркеты и магазины «кэш энд керри» приходилось всего по 1%. По данным «РБК», в Москве в 2004 г. в обороте розничной торговли продовольственными товарами среди новых торговых форматов супермаркеты составляли 53%, дискаунтеры — 27%, гипермаркеты — 1%, магазины «кэш энд керри» — 8%, «удобные магазины» — 2%. К началу 2006 г., по данным «Бизнес Аналитики», в России в обороте продовольственных товаров на долю супермаркетов приходилось 8,1%, гипермаркетов — 6,3%, дискаунтеров — 11,5% (в Москве соответственно — 13,0, 14,4 и 9,3%)⁴⁸.

Особо следует отметить растущий потенциал гипермаркетов. К 2007 г. их общее число в России только приблизилось к сотне (более половины из них находилось в Москве и Санкт-Петербурге). Однако их вклад в оборот розничной торговли быстро возрастает. По различным данным, он составляет уже 6–7% (в Москве — 12–14%, а в Санкт-Петербурге, вместе с магазинами «кэш энд керри», — 30%)⁴⁹.

Розничные сети наращивают свой вес преимущественно путем экстенсивного роста — благодаря ускоряющемуся процессу открытия новых торговых объектов⁵⁰. Это происходит как за счет нового строительства, так и путем физического замещения независимых магазинов посредством покупки их помещений. С этим увеличением числа торговых объектов возрастает привлекательность их основного продукта — сетевого бренда.

В результате роста розничных сетей увеличивается и число магазинов, соответствующих новым торговым форматам. Если в 2000 г. в России, по данным «ACNielsen», насчитывалось всего около 800 торговых точек современного формата, то к началу 2005 г. их число выросло в 5 раз⁵¹. Только в Москве число сетевых магазинов в продовольственном секторе превысило тысячу. При этом в ведущих сетях российских дискаунтеров (с учетом франчайзинговых схем) этот рост был вдвое выше.

Серьезный потенциал для роста сетевых магазинов представляют «магазины у дома». По данным компании «АБК», в 2005 г. в Москве насчитывалось около 3 тыс. таких магазинов, из них лишь около 10% были сетевыми⁵². Есть основания считать, что ныне независимые «соседские магазины» будут без особых помех захватываться сетевыми компаниями. Дело в том, что в российских городах не успела сформироваться «лавочная» торговля, организуемая мелкими предпринимателями из числа представителей локальных сообществ. Небольшие магазины в жилых кварталах не стали экономико-культурным элементом соседского «гемайншафта». И следовательно, **наступление сетевых структур на независимые локальные магазины не может всерьез рассматриваться как разрушение инфраструктуры местных сообществ**. А поскольку с экономической точки зрения независимые магазины менее эффективны, принципиальных ресурсов для сопротивления сетевым структурам в их распоряжении не остается.

Однако, несмотря на столь быстрые темпы распространения новых торговых форматов, потребность в них в России по-прежнему пока далека от точки насыщения. По уровню их концентрации наша страна заметно отстает даже от своих восточноевропейских соседей. На одну такую точку в России приходится примерно 40 тыс. жителей (в Москве — 13 тыс.). В странах же Восточной Европы аналогичный показатель варьируется от 8 тыс. в Чехии до 17 тыс. в Словакии⁵³. (К сравнительным международным показателям мы еще вернемся ниже.)

Уровень концентрации бизнеса в продовольственном секторе тоже пока не высок. Всего в России в 2005 г. работали, по разным оценкам, от 110 до 150 торговых сетей. При этом ни одна из ведущих сетей не охватывала даже 2% розничного товарооборота (в 2006 г. появилась первая такая сеть — «X5 Ритейл Групп»). В Москве сформировалось более 40 розничных сетей, лишь полтора десятка из которых претендуют на статус общенациональных, а среднее число магазинов в сети к началу 2006 г. равнялось всего 10–12. Но уровень концентрации в продовольственном секторе растет: по итогам 2005 г. шесть международных и десять национальных игроков контролировали здесь две трети всех сетевых магазинов.

⁵² См.: Никитина Е., Рябова А. Бизнес на соседях // Новости торговли. 2005. № 12. С. 24–26.

⁵³ См.: Новости торговли. 2005. № 7. С. 11.

⁴⁸ См.: Розенберг И. У кого полки длиннее // Компания. 2006. 20 октября.

⁴⁹ См.: Розенберг И., Колтунова О. Гиганты пятилетки // Там же. 12 декабря.

⁵⁰ См.: Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3–26.

⁵¹ См.: Новости торговли. 2005. № 7. С. 23.



Волны новых торговых форматов: от премиального к экономичному сегменту

Чем объясняется разнообразие организационных форм и что способствует выживанию и закреплению одних из них в противовес другим, отмирающим формам — традиционный вопрос для организационной экологии⁵⁴. Мы же хотим поставить несколько иной вопрос — о последовательности возникновения и распространения новых организационных форм — и проследить, существует ли какая-либо закономерность в порядке освоения рыночных ниш, ориентированных на разные целевые потребительские группы. Наша гипотеза, касающаяся продовольственного сегмента розничной торговли, заключается в том, что **распространение новых магазинных форматов происходит волнообразно — от элитных к массовым сегментам потребительского рынка**. Причем по мере завершения первичного завоевания этого рынка «сверху вниз» рождается другая волна, связанная с появлением новых торговых форматов, с помощью которых потребительский рынок вновь осваивается, начиная с элитных и заканчивая все более широко доступными сегментами⁵⁵. Характерно, что при переходе от форматов первой волны к форматам второй волны возрастает степень специализации и четкости позиционирования этих форматов в отношении целевых потребительских групп.

Попробуем показать это на примере продовольственного рынка, используя *хронологический подход*: посмотрим, когда и в какой последовательности возникали и развивались те или иные торговые форматы в России 1990–2000-х годов. Разумеется, выявленное различие между этими волнами имеет аналитический характер, они распространяются не вследствие реализации какого-либо единого стратегического замысла, а скорее в результате действия конкурентных механизмов, регулирующих развитие потребительских рынков.

Первая волна новых торговых форматов. Ее движение действительно началось «сверху» — с обслуживания более обеспеченных сло-

ев населения. Появление новых форматов было связано с открытием на рубеже 1990-х годов первых *западных супермаркетов* — финского «Kalinka-Stockmann» (1989 г.), австрийского «Julius Meinl» (1990), ирландского «Irish House» (1991 г.). Чуть позднее к ним присоединились «Садко-Армада», «Юникор», «Эльдорадо» (не путать с одноименной сетью по продаже бытовой техники и электроники), «Garden-Ring», «Global USA». Все они впервые предложили в открытой форме новые, непривычные для отечественного покупателя форматы торговли, которые до этого времени можно было увидеть только за рубежом. Эти сети супермаркетов были ориентированы на иностранцев и весьма обеспеченных российских покупателей (так, например, средний товарный чек в «Эльдорадо» составлял, по экспертным оценкам, 120–150 долл., что в тот период было весьма значительной суммой). Их эксклюзивность на фоне практически полного отсутствия высококачественного предложения торговых услуг российской торговлей того времени позволяла зарабатывать не столько на обороте, сколько на высоких торговых наценках. Впоследствии с появлением конкуренции именно это и привело данный формат к кризису. «Застряв» в элитном сегменте рынка, большая часть подобных супермаркетов так и не сумела удержать позиции и была закрыта в конце 1990-х годов. Выжила фактически лишь сеть «Kalinka-Stockmann», которой удалось закрепиться в премиальном сегменте рынка⁵⁶.

Средний и массовый сегменты потребительского рынка на первых порах оставались не освоенными новыми торговыми форматами. Активное освоение среднего сегмента началось в середине 1990-х годов. В это время возникли ведущие российские розничные сети, работавшие в основном в формате *супермаркета*, — на продовольственном рынке это «Седьмой континент» (1994 г.), «Перекресток» (1995), «Петровский», ранее — «БИН» (1997), «Патэрсон» (1998 г.)⁵⁷. Они начали выкупать помещения приватизированных советских магазинов, в том числе продовольственных универсамов, ориентируясь уже на более широкие слои высшего среднего и среднего потребительских сегментов. И такая стратегия оказалась в итоге выигрышной.

⁵⁴ См.: Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций. С. 51–83.

⁵⁵ В своих прежних работах мы уже демонстрировали циклический характер освоения рынка с волнообразным движением «сверху вниз» на примере распространения инновационных продуктов и услуг (см.: Радаев В.В. Обычные и инновационные практики в деятельности российского среднего класса // Мир России. 2003. Т. XII. № 4. С. 89–119). Подобный механизм сегодня особенно характерен для развития сферы торговли бытовой техникой и электроникой. Освоение же рынка продовольственных товаров «сверху вниз» происходит не столько через возрастающую в процессе реализации инновационных потребительских циклов доступность новых продуктов, сколько путем внедрения новых организационных форм торговли.

⁵⁶ Об истории возникновения розничных сетей см.: Телицына И. Равнение на Запад. Как российские сети набирали вес // Компания. 2003. № 22. 9 июня. С. 32–37.

⁵⁷ В секторе торговли бытовой техникой и электроникой сети супермаркетов начали формироваться чуть раньше — «Партия» (1992 г.), «М. Видео» (1993), «Мир» (1993), «Техносила» (1994 г.). Первоначально они также ориентировались преимущественно на средние и высшие средние сегменты рынка.



Начав с работы в среднем и высшем среднем сегментах, столичные сети позднее все более явно, в том числе путем укрупнения торговых форматов и расширения товарного ассортимента, стремились распространить свое влияние за пределы среднего ценового сегмента и захватить часть более экономичных и массовых потребительских сегментов⁵⁸. А некоторые сети изначально в большей степени ориентировались на более массовую аудиторию (в их числе можно назвать «Spaг», «Billa», «12 месяцев»).

Финансовый кризис 1998 г. вызвал к жизни новую перспективную форму сетевой торговли — *дискаунтеры*, или универсамы экономкласса, ориентированные преимущественно на более массовый сегмент покупателей. Именно в это время в секторе розничной торговли появились «Магнит» (1998 г.), «Копейка» (1998), «Дикси» (1999), «Пятерочка» (1999), «Продмак» (1999 г.). Они более последовательно взялись за освоение экономичных сегментов потребительского рынка. В начале 2000-х годов именно в этом торговом формате наблюдалось наиболее быстрое развитие по числу открываемых торговых объектов. Волна освоения российского рынка продолжала двигаться вниз.

В начале нашего столетия наступил очередной важный этап, связанный с приходом на российский рынок *транснациональных сетей* «Metro. Cash & Carry», «Spaг» (2001 г.), «Auchan» (2002), «Marktkauf» (2003) (в 2006 г. прекратил свою деятельность в России), «REWE» (2004), «Real» (2005 г.). Исключение составляет сеть «Рамстор», функционирующая в нашей стране с 1997 г. (впрочем, «Рамстор» не международная, а российская сеть со 100%-м иностранным капиталом).

Западные сети предложили два новых для нашей страны торговых формата — *гипермаркеты* и *мелкооптовые магазины «кэш энд керри»*, работающие в среднем и экономичном сегментах рынка, но более демократичные по сравнению с супермаркетами. С разворачиванием сети гипермаркетов и мелкооптовых магазинов первая волна освоения новых торговых форматов делает своего рода изгиб, но не меняет своей принципиальной направленности — большинство западных компаний избирают в качестве непосредственного ориентира уровень цен розничных рынков, стремясь к привлечению наиболее массового и не

⁵⁸ Как и в случае с первым поколением супермаркетов, задержка на стыке с премиальным сегментом оборачивалась задержкой в развитии и потерей рынка. В этом отношении в сфере продажи бытовой техники и электроники характерен пример компании «Партия», которой в итоге (в 2005 г.) пришлось сойти с дистанции. И, напротив, ориентирующаяся на более экономичный сегмент группа компаний «Эльдорадо» развивалась особенно быстрыми темпами.

слишком обеспеченного покупателя. Это проявляется, в частности, в тенденции к относительному удешевлению стандартной потребительской корзины, которую демонстрируют, например, магазины «Metro. Cash & Carry»⁵⁹.

Ранее стартовавшая сеть «Рамстор» задержалась в среднем потребительском сегменте. Но именно она, несмотря на преимущества, связанные с более ранним приходом на рынок, к середине первого десятилетия 2000-х годов стала испытывать наибольшие трудности. Более того, появились сообщения о ее скорой продаже⁶⁰. Руководители сети не уследили за основным вектором развития крупных торговых форматов, который указывает «вниз» — к более массовым потребительским сегментам (см. рис. 6).

Что можно считать условным завершением движения первой волны? В Москве, откуда начиналось распространение всех новых торговых форматов, эта волна дошла до самого «низа», свидетельством чему стало открытие *«социальных магазинов»*. Впервые они появились в 2000 г., а их интенсивное развитие пришлось на середину первого десятилетия нового века, когда они составили 5–6% от общего числа столичных магазинов. Растет и объем их деятельности. Так, за 2003–2005 гг. сумма предоставляемых ими льгот выросла на 76% и превысила 200 млн руб., а сумма скидок для льготных категорий граждан только в 2005 г. выросла почти вдвое (на 87%). К этому времени в Москве насчитывалось 350 аккредитованных магазинов, они обслуживали около 300 тыс. покупателей льготных категорий. Примерно столько же обычных магазинов практикуют утренние продажи с 5–10%-й скидкой. Следует отметить также поддерживаемую муниципальными властями программу развития сети магазинов для малообеспеченных граждан «Утконос» (первые торговые объекты под таким названием появились в 2002 г.). Наряду с низкими ценами, сеть предложила покупателям удобную систему предварительного заказа продуктов.

Таким образом, *с течением времени наблюдается легкое «скальзывание» торговых форматов в сторону относительно менее обеспеченных и более массовых потребительских сегментов*: супермаркеты, начав с обслуживания относительно узкого среднего класса, становятся более демократичными; гипермаркеты претендуют

⁵⁹ См.: Мусорина В. Нелогичная логистика // Прямые инвестиции. 2005. № 6. С. 48–53.

⁶⁰ См.: Розенберг И., Колтунова О. Уйти по-турецки // Компания. 2006. № 12. 3 апреля. С. 39–42.

на то, чтобы заменить собой розничные рынки; дискаунтеры «нащупывают» более жесткие и экономичные формы торговли. При этом покупательские тележки все более наполняются: эффект экономии от масштаба, субординация поставщиков, использование собственных торговых марок — все это способствует относительному сдерживанию цен в условиях растущих реальных доходов населения. И хотя цены все-таки растут (хотя бы по мере роста издержек), в большинстве торговых форматов увеличивается размер средних товарных чеков. В условиях растущего рынка, пусть и в разной степени, общий уровень покупательной способности во всех основных сегментах повышается.

Вторая волна освоения новых торговых форматов. По мере плавного «соскальзывания вниз» ранее созданных торговых форматов — навстречу относительно менее обеспеченным потребительским группам — происходит частичное «высвобождение» верхних сегментов рынка, которые ждут своих новых «завоевателей». **И не успела первая волна дойти до низовых сегментов российского рынка, как началась его вторичное освоение «сверху».** Вторая волна, таким образом, хронологически идет отчасти «внахлест» с первой (см. рис. 6).

К середине первого десятилетия 2000-х годов конкурентная ситуация изменилась, и потребитель стал уже не тем, что был раньше — в период распространения первой волны. Его вкусы уже в большей степени сформированы, он более разборчив, его привлечение и завоевание лояльности требуют особых усилий. Поэтому вновь сформировалась потребность в освоении потребительского рынка «сверху». Но **в ходе второй волны возникающие новые торговые форматы становятся более фокусированными, ими осваиваются более специфические ниши.**

Именно в это время открываются *гастрономические бутики* с эксклюзивной продукцией: «Fauchon» (2004 г.), «Hediard» (2005 г.). Их появление вызывалось уже не всеядностью покупателя, как это было в самом начале 1990-х годов, а напротив, ориентацией на весьма взыскательного и «видавшего виды» клиента⁶¹.

В сети *премиальных супермаркетов* конкуренцию сохранившейся с более раннего периода сети «Kalinka-Stockmann» составила сеть «Азбука вкуса», концепция работы в премиальном сегменте которой была сформирована в 2002 г., но начала интенсивно реализовываться с 2004 г.

⁶¹ «Hediard» уже пытался открыть свой отдел в Москве в начале 1990-х годов, но в то время это закончилось неудачей (Гурманная бухгалтерия // Коммерсантъ-Деньги. 2005. 12 сентября).

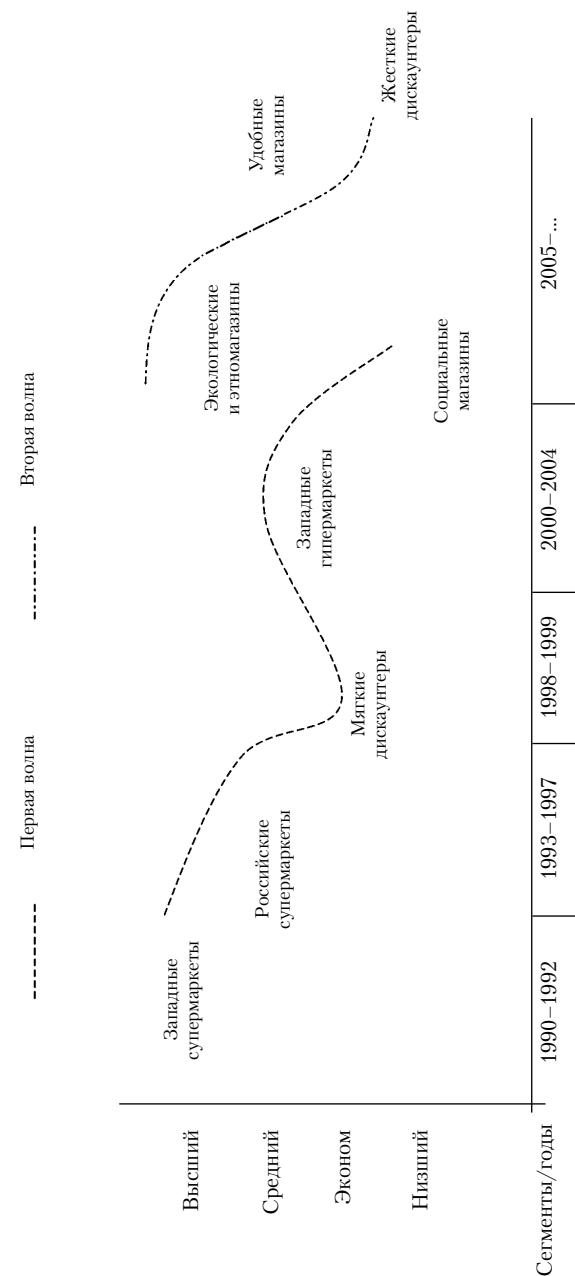


Рис. 6. Распространение новых торговых форматов



(сама компания начала свою деятельность в 1997 г.). В 2005 г. открылся первый магазин еще одной премиальной сети — «Глобус Гурмэ» (к середине 2007 г. работают уже пять таких магазинов). В Москву входит татарская сеть премиальных супермаркетов «Бахетле». Все эти магазины отличает ориентация на относительно обеспеченные слои покупателей.

Премиальный сегмент в России к 2005 г., по разным экспертным оценкам, занимал от 3 до 7%, но оставался не насыщенным. В результате, по данным «ACNielsen», в 2005 г. его рост составил 25–30% и, согласно прогнозам, в будущем его темпы как минимум не уменьшатся⁶². Впрочем, не все происходило так гладко. Например, уже в 2006 г. гастрономический бутик «Fauchon» в центре Москвы был вынужден закрыться, превратившись в отдел одного из магазинов «Глобус Гурмэ», — потребители оказались не готовы к такому элитному формату⁶³.

Примечательная черта второй волны заключается и в том, что осваиваются дополнительные способы привлечения покупателя и повышения его лояльности к раскрученному бренду. Речь идет не просто о расширении ассортимента товаров, повышении их качества и предоставлении дополнительных услуг в рамках существующей рыночной ниши, а о «нащупывании» новых рыночных ниш и уточнении торговых концепций. В настоящее время это связано с использованием более тонких маркетинговых инструментов, которые апеллируют к определенным сторонам *идентичности покупателя*.

Характерным примером может послужить открытие компанией «Биомаркет» в 2005 г. двух *экологических супермаркетов* «Грюнвальд», которые с точки зрения ценовой политики ориентируются на премиальный и средний сегменты рынка (цены здесь выше среднего уровня примерно на 40%), но формируют свою стратегию, опираясь на ширящиеся представления потребителей о пользе натуральных продуктов и здорового образа жизни⁶⁴. Из предлагаемого ассортимента (3 тыс. товарных позиций) основную часть составляют импортные товары. В качестве другого примера упомянем образованную в 2003 г. нижегородскую сеть

⁶² См.: Шопинг для статуса // Новости торговли. 2006. № 7. С. 2.

⁶³ Попытку создать крупный элитный магазин в сфере бытовой техники и электроники предприняла и группа компаний «Эльдорадо», открыв в 2005 г. магазин «ЭлектроПлаза» с торговой площадью 7 тыс. кв. м и более 100 брендами, расположенными в формате «shop in shop» (т.е. товары были сгруппированы по брендам, а не по видам техники). Правда, этот опыт тоже оказался не слишком удачным.

⁶⁴ Пробразом этого торгового формата в советское время можно считать сеть кооперативных магазинов «Дары природы».

магазинов вкусной и здоровой пищи «Мясновъ», специализирующихся на свежих мясных продуктах. Заметим, что попытки создания таких сетей, торгующих продуктами органического происхождения, предпринимались и раньше, но потребительские рынки в рамках первой волны оказались к этому не готовы — всему свое время.

Дифференциация рыночных ниш будет происходить и путем более явного обращения к *этническим и религиозным мотивам*⁶⁵. Не случайно в настоящее время формируется сегмент продаж кошерной и халяльной продукции, ориентируемый соответственно на представителей еврейских и мусульманских общин, а также сегмент этнических магазинов, удовлетворяющих, наряду с запросами любителей этнической экзотики, потребности проживающих в России этнических групп. Число торговых объектов, торгующих этнической продукцией, пока невелико. Так, в Москве к 2007 г. халяльными продуктами торгуют чуть более двадцати точек — при мечетях, на некоторых продуктовых рынках, в специализированных отделах нескольких магазинов. Линия продуктов с пометкой «халяль» работает и в недавно открывшемся супермаркете казанской сети «Бахетле». В Москве есть специальный «Кошер-маркет». Работают два специализированных магазина «Индийские специи». Известны по два магазина, торгующих японской и южноазиатской едой⁶⁶. Эти сегменты рынка несомненно будет расширяться и пополняться новыми направлениями.

Во всех этих случаях, несмотря на то, что профиль магазина и его ценовая политика вроде бы основываются на специфических потребительских свойствах продуктов (их происхождении, натуральном составе), происходит все большее смещение к эксплуатации социальных образов и коллективных смыслов, означающих примыкание (в терминах Дж. Бурстина) к определенным *«сообществам потребления»*, которые различаются отнюдь не только толщиной кошельков⁶⁷.

Вторичное освоение среднего и более массового сегментов рынка осуществляется посредством развития сетевыми компаниями (начиная с 2001 г.) формата *«магазинов у дома»*, или «соседских магазинов». С тех пор их число быстро увеличивалось — на 35% в год, причем

⁶⁵ В связи с этим показателем опыт создания линий этнических продуктов в британской сети «Tesco».

⁶⁶ Шапнян К. По странам и ингредиентам // Коммерсантъ-Деньги. 2007. № 17. 7 мая.

⁶⁷ Бурстин Д.Дж. Сообщества потребления // Thesis. 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 247–248. См. также: Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005. № 1. С. 8–10.



и в Москве, и в регионах. В Москве такие сети, как «АБК», «Daily», «Мини-Перекресток» насчитывают к середине первого десятилетия 2000-х годов около 20 объектов каждая и растут быстрыми темпами, а число магазинов сети «Квартал» превысило шестьдесят. Начал разворачиваться также новый проект «соседских магазинов» «Е.Д.А.». Но данная ниша пока по-прежнему остается незаполненной. Так, по оценке экспертов розничной сети «АБК», только в Москве в 2005 г. не хватало 4–5 тыс. таких магазинов.

В настоящее время следует ожидать ускоренного роста количества и других видов «удобных магазинов», например, торгующих нетопливными товарами на автозаправочных станциях. Конечно, такие магазины появились раньше, но их число оставалось незначительным, а доля в продажах сетей АЗС не превышала 5%. Однако есть основания считать, что в ближайшие годы этот формат в сочетании с услугами общественного питания начнет развиваться более интенсивно, и доля продаж ими нетопливных товаров существенно повысится.

Мы полагаем, что вскоре вторая волна освоения новых торговых форматов достигнет и нижних сегментов потребительского рынка. И вероятно, символическим завершением распространения этой волны станет достраивание в ближайшей перспективе формата «жестких» дискаунтеров, которые должны нанести еще более серьезный удар по розничным рынкам в продовольственном секторе, превратив их в маргинальный сегмент розничной торговли. Напомним, что в отличие от «мягких» дискаунтеров, которые предлагают потребителю до 3 тыс. товарных позиций, товарный ассортимент «жестких» дискаунтеров не превышает 1,5 тыс. наименований. При этом товарные полки здесь чаще заменяются контейнерной выкладкой, а торговая наценка сводится к минимуму.

Несмотря на всю важность ценового фактора для массового российского потребителя, что отмечалось многочисленными маркетинговыми опросами, первоначально формат «жестких» дискаунтеров в России не прижился. Так, первый магазин «Копейка» был открыт в 1998 г. по стандартам таких западных сетей «жесткого» экономкласса, как «Aldi» и «Lidl». Однако вскоре оказалось, что политика «жестких» дискаунтеров не находит большой поддержки среди столичных покупателей, что москвичам нужны более широкий выбор товаров и более высокий уровень сервиса. И «Копейка», а вслед за ней и другие ведущие сети данного формата, обосновались в нише «мягких» дискаунтеров, или экономичных универсамов.

К более «жесткому» формату тяготеют, например, компании «Магнит» и «Дикси». Но в настоящее время ниша «жестких» дискаунтеров в России еще ожидает своего заполнения, чему препятствуют, в частности, благоприятная конъюнктура рынка и продолжающийся рост реальных доходов населения. В дальнейшем следует ожидать более явного расслоения нынешних универсамов экономкласса. Часть из них еще больше «смягчит» формат, преобразуясь в «магазины у дома», а другая часть, напротив, перейдет к более жесткой экономической политике.

Видоизменение новых торговых форматов

До сих пор мы сравнивали разные торговые форматы. А что происходит в рамках самих торговых форматов, как они видоизменяются? Для выявления этих тенденций мы вновь используем *хронологический подход*, анализируя, как меняются с течением времени стандартные параметры открываемых новых магазинов в рамках одного торгового формата.

Мы выдвинули следующие три первоначальные *гипотезы*.

1. Количественные параметры магазинов одного формата в рамках одной торговой сети варьируются до такой степени, которая позволяет говорить о размытости стандартов.
2. Размеры новых магазинов, создаваемых в регионах, меньше, чем размеры магазинов того же торгового формата, создаваемых в Москве и Московской области.
3. С течением времени средний размер вновь создаваемых магазинов одного формата уменьшается.

В основе всех трех гипотез находится один и тот же объясняющий принцип, указывающий на важное структурное ограничение, — **недостаток площадей, пригодных для открытия современных магазинов**. Соответственно наши предположения не распространяются на крупные торговые форматы (гипермаркеты и магазины «кэш энд керри»), в которых основная часть торговых объектов не приобретается, а строится.

Чтобы проверить указанные гипотезы, нужны исходные статистические данные. А их, как и во многих других случаях, явно не хватает. Поэтому мы попытались сформировать *собственную микробазу первичных данных*. В качестве источника мы использовали стандартные объявления об открытии новых магазинов, публикуемые в ведущем отраслевом журнале — «Новости торговли». Были выбраны две относительно крупные продуктовые сети, каждая из которых репрезенти-



рует определенный формат и активно продвигает его в разных регионах. К ним для сравнения добавлена одна из ведущих сетей в секторе бытовой техники и электроники. В формате супермаркет/универсам нами рассматривается сеть «Патэрсон»⁶⁸, в формате универсам экономкласса — сеть «Копейка», а в формате супермаркета бытовой техники и электроники — сеть «М. Видео».

Мы проанализировали данные о создании 69 новых магазинов сети «Патэрсон» за 2003–2007 гг., 118 магазинов сети «Копейка» за 2005–2007 гг., а также 29 новых магазинов, созданных компанией «М. Видео» в 2005–2007 гг.⁶⁹ Конечно, рассматриваемый нами временной период не велик, и хотелось бы иметь большее число магазинов. Но поскольку изменения в розничной торговле сегодня происходят чрезвычайно быстро, «квазистатистический» анализ данных даже за такой, казалось бы, очень короткий период позволяет сделать несколько осторожных выводов о состоянии и тенденциях видоизменения указанных форматов.

Размытость новых торговых форматов. Наша первая гипотеза об отсутствии четких стандартов для магазинов того или иного торгового формата в целом находит вполне отчетливое подтверждение. При анализе данных по вновь открываемым магазинам это проявляется в весьма значительных колебаниях размера их торговых площадей и широты товарного ассортимента. Так, при средней торговой площади супермаркета/универсама сети «Патэрсон», равной по обследованной совокупности примерно 920 кв. м, в разных магазинах эта площадь колеблется от 275 до 3100 кв. м (т.е. разница превышает 11 раз). А при среднем числе товарных позиций, составляющем 11,7 тыс. наименований, ассортимент этих супермаркетов варьируется от 4 тыс. до 25 тыс. (т.е. разница достигает более 6 раз).

В сети универсамов экономкласса «Копейка» при средней торговой площади, равной 500 кв. м, площадь отдельных универсамов колеблется от 293 до 1280 кв. м (разница составляет более 4 раз)⁷⁰.

⁶⁸ В качестве дополнительного источника были использованы данные об открытии новых магазинов самой компании «Патэрсон». У других компаний подобные данные в сколь-нибудь систематическом виде отсутствовали.

⁶⁹ Мы благодарим Ю.В. Овчинникову за помощь в сборе и первичной обработке этих данных.

⁷⁰ Мы также проанализировали данные по 19 торговым объектам сети «магазинов у дома» «Квартал», созданным в 2005–2007 гг. Здесь колебания торговых площадей хотя и меньше (в силу малых размеров магазинов), но тоже заметны, варьируясь от 254 до 531 кв. м при средней торговой площади — 380 кв. м. При этом товарный ассортимент тоже сильно колеблется — от 4 тыс. до 7 тыс. товарных позиций.

Наконец, в секторе бытовой техники и электроники торговые форматы выдерживаются относительно более строго, по крайней мере руководством компании «М. Видео» это заявлялось совершенно четко. Однако и здесь колебания торговых площадей превышают 2 раза, варьируясь от 1500 до 3500 кв. м.

Нестрогость разных торговых форматов проявляется не только по размеру торговых площадей, но и по уровню торговой наценки: **российские организационные торговые формы пока «недостаточно форматны»**, т.е. не вполне соответствуют мировым классификациям и имеют относительно размытые границы. Например, российские дискаунтеры функционируют скорее в формате магазинов экономкласса, т.е. по уровню цен не столь активно дистанцируются от супермаркетов (некоторые эксперты считают, что в России пока вообще нет классических дискаунтеров). А «магазины у дома», наоборот, работают с относительно низкой маржой, в большей степени следуя за толщиной кошелька покупателя, нежели требуя от него платы за удобства. И только гипермаркеты работают, более или менее строго следуя западным форматам. Но это не удивительно — эта форма не просто заимствована у зарубежных компаний, но физически выстроена ими⁷¹.

Впрочем, и здесь бывают исключения. Размытость торговых форматов характерна, например, для такой крупнейшей западной сети магазинов как «Metro. Cash & Carry» — созданные как мелкооптовые центры, они работают одновременно как розничные магазины для обычных покупателей. Эта неопределенность была заимствована и петербургской сетью «Лента». Вот слова одного из ее руководителей: «Формат “Ленты” сочетает в себе элементы базовых форматов, принятых в мировом ритейле, — классического розничного крупноформатного (гипермаркет) и оптового (с&с), а отчасти дискаунтера»⁷².

Эта объективная нечеткость торговых форматов сопровождается относительно низким уровнем их *субъективной дифференциации*, которая начинается с узнаваемости (выделения данного формата из других), а затем перерастает в лояльность (устойчивое предпочтение данного формата). Согласно данным «Исследования покупательских привычек в Москве: продукты питания и товары повседневного спроса» компании «GfK Rus» (2005 г.), **покупатели уже распознают ведущие торговые бренды, но еще не делают четких различий между**

⁷¹ См.: Матвеева А. Покупателя режут вдоль и поперек // Эксперт. 2005. № 29–30. 15 августа. С. 30–34.

⁷² Миколова М. «Лента» — это проект taylor made // Новости торговли. 2006. № 11. С. 34.



форматами магазинов и демонстрируют относительно низкую лояльность по отношению к ним. У потребителей отсутствует и четкое понимание того, чем различаются форматы магазинов в рамках одной сети. Они разделяют их скорее по размеру торговой площади. Это демонстрирует относительно низкий уровень когнитивной легитимности, когда уже без труда улавливается различие между новыми и старыми организационными формами торговли, а нюансы различий в рамках новых форм воспринимаются с трудом.

Можно предположить, что в дальнейшем — с каждой новой волной освоения розничного рынка — будет происходить его более четкое структурирование по форматам и подформатам. И лояльность покупателей к бренду компании будет дополняться их лояльностью в отношении конкретного торгового формата.

Изменение торговых форматов при экспансии в регионы. При анализе параметров магазинов, открытых в середине первого десятилетия 2000-х годов, вторую из выдвинутых нами гипотез мы могли проверить только на двух сетях — «Патэрсон» и «Копейка». В отличие от первой гипотезы, имеющимися данными она не подтвердилась: **торговые объекты, создаваемые в регионах, оказываются в среднем не меньше тех, что действуют в Москве и Московской области.** Более того, в сети «Патэрсон» они оказывались крупнее, а в сети «Копейка» не было обнаружено никакой существенной разницы. Это, действительно, противоречит нашим первоначальным предположениям. Казалось бы, в Московском регионе с его огромными потоками покупателей и концентрированным платежеспособным спросом магазины того или иного формата должны быть крупнее, чем их аналоги в регионах. Да и ассортимент товаров в более избалованной Москве, вроде бы, должен быть значительно шире.

Однако наши выборочные данные этого не подтверждают. Так, в сети «Патэрсон» площади супермаркетов/универсамов, открываемых в регионах, на три сотни квадратных метров превышают площади их аналогов в Москве и Московской области (т.е. по площади региональные торговые объекты более чем на 40% крупнее). В сети же «Копейка» региональные магазины тоже чуть крупнее, хотя разницу в 3% можно считать несущественной. Но дело в том, что сеть «Копейка», в соответствии со своей особой стратегией региональной экспансии, развивается в относительно небольших городах, где размеры торговых объектов могут действительно оставаться скромными. Таким образом, региональная экспансия, если и способствует изменению среднего раз-

мера торговых площадей, то скорее в сторону укрупнения. Тем более, что, по оценкам экспертов, осваивать новый регион удобнее, начиная именно с более крупных торговых объектов.

«Мельчание» магазинов одного формата. Наша третья гипотеза о том, что с течением времени происходит «мельчание» магазинов в рамках одного формата, не опровергается имеющимися выборочными данными. На примере сети супермаркетов «Патэрсон» видно, что чем позже открывались магазины, тем они в среднем меньше. Небольшое увеличение произошло в 2006–2007 гг., но оно не устраняет общей тенденции. Средняя торговая площадь вновь открытых магазинов снизилась с 1329 кв. м в 2003 г. до 1065 кв. м в 2004 г. и до 789 кв. м в 2006–2007 гг. Таким образом, за указанный период средний размер магазина уменьшился на 40%. Причем аналогичное в процентном отношении снижение произошло и в Москве (включая Московскую область), и в других регионах. Соответственно сокращается и товарный ассортимент. Если в 2003 г. магазины сети «Патэрсон» из нашей выборки предлагали потребителю стандартный набор из 20 тыс. товарных наименований, то в 2004 г. — уже чуть более 12,5 тыс., в 2005 г. — менее 9,3 тыс., а в 2006–2007 гг. он чуть вырос, но все равно не достигал 10 тыс. позиций. В итоге за весь период товарный ассортимент одного супермаркета сократился в среднем более чем в два раза (см. табл. 6).

Таблица 6

Динамика средних торговых площадей и товарного ассортимента сети «Патэрсон» в 2003–2007 гг.

Годы	Число открытых магазинов	Средняя торговая площадь магазина, кв. м			Средний товарный ассортимент, единиц
		Всего	Москва и Московская область	Регионы	
2003	10	1329	845	1450	20 000
2004	16	1065	1133	1050	12 115
2005	23	760	580	839	9239
2006–2007	20	789	579	875	9800

Источник: журнал «Новости торговли», данные компании.

В сети *дискаунтеров «Копейка»* такое сокращение тоже наблюдается, хотя и в менее явном виде. Средняя торговая площадь экономич-



ных универсамов сети в 2005–2006 гг. была относительно стабильной. Но затем в 2007 г. она снизилась по сравнению с 2006 г. — с 521 до 436 кв. м (т.е. на 16%). Причем произошло это исключительно за счет магазинов, открываемых в регионах (снижение на 25%).

Любопытно, но и в случае с «М. Видео», при всей видимой устойчивости формата в 2005–2007 гг., по нашим выборочным данным, наблюдалось уменьшение средней торговой площади новых магазинов почти на 20% — с 2220 до 1820 кв. м.

Это наблюдение о «мельчании» магазинов в рамках одного торгового формата, кажется, противоречит нашим обыденным наблюдениям. Уменьшение средних размеров магазина в рамках одного формата, если оно действительно происходит, также кажется не вполне рациональным, хотя бы потому, что оно вряд ли способствует повышению рентабельности (теряется эффект экономии от масштаба). Но не исключено, что видимое нами появление все большего числа крупных магазинов происходит за счет ускорившегося развития крупных форматов, которые вдобавок привлекают к себе повышенное внимание.

В любом случае, все три сформулированные нами гипотезы нуждаются в более тщательном тестировании по мере накопления дополнительных данных. Сегодня же полученные нами предварительные результаты объясняются одним и тем же обстоятельством: **развитие основных торговых форматов в значительной степени задано неразвитой структурой предлагаемой торговой недвижимости**. Известно, что несмотря на бум в сфере строительства объектов торговой недвижимости, предложение торговых площадей по-прежнему весьма ограничено, особенно если это касается качественных площадей. Например, по данным консалтинговой компании в сфере недвижимости «Swiss Realty Group», в 2005 г. свободные площади в современных торговых центрах не превышали 3–5%.

В отличие от формата гипермаркетов, которые изначально строятся на новом месте, при введении в строй торговых объектов других форматов чаще выкупаются уже имеющиеся в наличии площади, которые переоборудуются под собственные нужды (новое строительство в значительных масштабах могут себе позволить немногие российские компании). Отсюда возникают и колебания торговых площадей, и снижение средних размеров магазина. Более крупные объекты торговой недвижимости, естественно, разбираются в первую очередь. Затем приходит черед более мелких и менее привлекательных объектов. В Москве этот процесс начался раньше и происходил более интенсивно, поэтому

здесь в настоящее время идет борьба уже за сравнительно небольшие торговые площади. В регионах же пока еще имеются резервы, и региональная экспансия позволяет поддерживать относительно более крупные стандарты. Нетрудно предположить, что вскоре в регионах произойдет то же, что ранее произошло в Москве: наиболее крупные и привлекательные торговые объекты будут выкуплены и перепрофилированы крупными сетями. Строительство новых торговых объектов будет происходить, но оно по-прежнему останется слишком ресурсоемкой стратегией, не обеспечивающей высоких темпов развития. И процесс «мельчания» торговых объектов в не крупных форматах, по-видимому, усилится.

Какие торговые форматы предпочитают покупатели

Отвлечемся на время от рассмотрения самих организационных форм торговли, чтобы взглянуть на поведение российских покупателей и определить, как они совершают свой выбор между традиционными и новыми торговыми форматами. В этом нам помогут данные национального обследования, проведенного осенью 2006 г. в рамках 15-й волны *Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ)*. У нас была возможность включить в инструментарий анкеты РМЭЗ несколько своих вопросов, посвященных выбору населением торговых форматов: в индивидуальную анкету — о покупках продуктов питания, в семейную анкету — о приобретении товаров длительного пользования, поскольку решения о таких покупках, как правило, не принимаются индивидуально⁷³.

При разработке инструментария мы сразу же столкнулись с непростой методической проблемой: как спрашивать население о формах организации торговли, если оно едва ли способно их различать.

⁷³ Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения или, в англоязычной версии, Russian Longitudinal Monitoring Survey (RLMS) проводится с 1992 г. исследовательским центром «Демоскоп» совместно с Институтом социологии РАН и Университетом штата Северная Каролина в Чэпел Хилле (США). В ходе 15 волн исследования ежегодно по общенациональной выборке опрашивалось свыше 4,5 тыс. домохозяйств, более 12 тыс. человек в 160 населенных пунктах с использованием вероятностной, стратифицированной, многоступенчатой территориальной выборки. Результатом реализации этого проекта стало создание наиболее качественной с методологической точки зрения и единственной полностью открытой базы панельных исследований российских домохозяйств. В 2006 г. программа мониторинга впервые формировалась с непосредственным участием исследователей Государственного университета — Высшей школы экономики. ГУ ВШЭ также обеспечил финансирование проекта за счет своей инновационной образовательной программы в рамках Национального проекта «Образование».



Ведь даже среди специалистов нет четкого понимания того, где проходят границы между разными торговыми форматами. Поскольку на сегодняшний день эти границы действительно в сильной степени размыты, мы не можем требовать их различения от обычных покупателей. Отвечая на наши вопросы, они вряд ли однозначно воспримут не совсем еще привычные наименования новых форматов и тем более уловят нюансы формальных классификаций, например, четко проведут различия между супермаркетом и гипермаркетом или между дискаунтером и «магазином у дома». Явно не все разберутся, в чем отличие магазина от павильона, который формально относится к внемагазинной торговле. Словом, механически включать в опрос предложенную нами во втором разделе книги классификацию торговых форматов, по крайней мере в полном объеме, не представлялось возможным. Поэтому мы упростили перечень форматов, пытаясь, тем не менее, провести видимый водораздел между традиционными и новыми организационными формами торговли. Именно этот выбор интересует нас сегодня в большей степени. В итоге перечень торговых форматов, предложенный респондентам в индивидуальной анкете РМЭЗ, выглядит следующим образом:

- рынки;
- киоски, лотки, торговля с рук;
- магазины, торгующие через прилавок;
- сетевые магазины самообслуживания;
- несетевые магазины самообслуживания;
- заказ товаров по телефону или через Интернет с доставкой на дом.

Первые две позиции вместе с заказом товаров по телефону или через Интернет обозначают внемагазинные формы торговли, остальные относятся к магазинным. Последние также разделены на традиционную торговлю через прилавок и современную торговлю с организацией самообслуживания. А в современной торговле разделяются сетевые и независимые магазины. При этом относительно сетевых магазинов респондентам специально пояснялось, что речь идет о магазинах, работающих в разных местах под единой торговой маркой, например «Пятерочка», «Магнит» и т.д.

При анализе покупок товаров длительного пользования мы несколько скорректировали перечень торговых форматов. В отличие от вопросов по продуктам питания, мы не спрашивали о приобретении товаров в киосках, с лотков и с рук в виду неактуальности такого выбора. Зато к перечню подсказок добавилось приобретение товаров че-

рез друзей, знакомых и по объявлению, т.е. минуя магазинные и внемагазинные торговые объекты.

Начнем с индивидуальной анкеты и покупок продуктов питания, а потом перейдем к семейной анкете и приобретению товаров длительного пользования.

Покупка продуктов питания. Наш основной анкетный вопрос формулировался следующим образом: «*Где именно и как часто Вы покупали продукты питания в течение последних семи дней?*» Таким образом, мы спрашивали не о предпочтении тех или иных форм торговли, а о фактических покупках за последнюю неделю. Столь короткий срок, по нашему мнению, достаточен, поскольку, в отличие от приобретения других товаров, покупка продуктов питания совершается с очевидной регулярностью. Добавим, что частота совершения покупок в торговых объектах разных форматов измерялась не числом походов в магазин или на рынок (ведь можно за один поход зайти сразу в несколько магазинов), а числом дней в неделю, когда совершались покупки в том или ином формате.

Мы затронули и структуру покупательских предпочтений, спрашивая, *что является самым важным условием при выборе места для покупки продуктов питания.* В качестве «подсказок» предлагались следующие параметры:

- близость к дому или к работе;
- уровень цен;
- широкий ассортимент, разнообразие товаров;
- быстрое и качественное обслуживание.

Помимо этого краткого закрытого списка условий выбора места покупки мы также получили возможность проанализировать почти полторы тысячи содержательных ответов по поводу других, не указанных в данном списке условий.

Всего по индивидуальной анкете были опрошены 12 494 человека в возрасте 13 лет и старше по выборке, репрезентирующей население России. Посмотрим на полученные результаты.

Многие ли регулярно покупают продукты питания? Безусловно, да. В течение последних семи дней их приобретали почти три четверти (72,1%) опрошенных. Данные по 9 тыс. фактических покупателей сведены нами в табл. 7.

Начнем с демографических параметров. Как и ожидалось, **среди женщин доля покупателей значительно выше** (86,5%), чем среди мужчин (53,1%). Несколько чаще продукты питания покупает глава семьи (определяемый по размеру получаемого дохода), но здесь разли-



чие с другими членами семьи не столь существенно (соответственно 75,7 и 69,5%). Еще меньше различий между женатыми (замужними) респондентами и теми, кто не имеет супруга (73,4 и 70,7%). Наиболее активными покупателями выступают представители средних возрастных групп (от 30 до 60 лет). Доля покупателей среди лиц с высшим образованием заметно выше, чем среди респондентов, у которых такое образование отсутствует (83,5 против 68,5%).

Число покупателей среди респондентов закономерно возрастает по мере повышения их материальной обеспеченности. Так, их доля плавно увеличивается от первой к пятой квинтильной группе — с 64,3 до 78,8%. Столь же закономерно, что она более высока среди работающих респондентов, чем среди тех, кто на момент опроса оказался незанятым (77,5 против 66,0%).

Наконец, более активное покупательское поведение демонстрируют жители Москвы и Санкт-Петербурга (82,0%) и областных центров (79,0%), в других городах эта доля снижается до 73,8%, а в поселках городского типа и сельских поселениях она заметно меньше (61–62%). Но и здесь, как мы видим, в регулярные покупки продуктов вовлечено большинство населения.

Куда же ходят за покупками российские граждане? **В 2006 г. с заметным отрывом лидировали традиционные магазины, торгующие через прилавок**, — их посетили две трети (66,4%) покупателей продуктов питания. Интересно, что розничные рынки и современные сетевые магазины самообслуживания по посещаемости идут следом за ними на одном уровне — соответственно 46,1 и 46,6%. Покупки в киосках, с лотков или с рук совершал каждый четвертый покупатель (24,8%). Доля независимых магазинов самообслуживания уже значительно меньше — 10,6%. И совсем не заметна пока на общем фоне роль заказа продовольственных товаров по телефону или через Интернет с доставкой на дом — этой формой торговли воспользовались лишь 0,2% покупателей⁷⁴.

Наблюдаются ли какие-то различия между группами респондентов? Поведение глав семей в отличие от остальных членов семьи, а также поведение живущих в браке в отличие от тех, кто не имеет су-

⁷⁴ Интересно, что когда данные о покупках питания агрегируются на уровне семьи, то оказывается, что в подавляющем числе случаев (96,9% от общего числа 5546 обследованных семей) хотя бы один из членов семьи в течение последних семи дней совершал такие покупки. При этом доля покупок по всем торговым форматам повышается, но их относительная популярность мало отличается от показателей индивидуальной анкеты. Бесспорным лидером остаются традиционные магазины, торгующие через прилавок

пруга, в отношении посещения разных торговых форматов расходится в лучшем случае на 2–3%. Несколько более заметны гендерные различия. Выяснилось, что **женщины чаще мужчин обращаются к традиционным формам торговли**, т.е. чаще покупают продукты питания на рынках (соответственно 48,9 против 40,2%) и в традиционных магазинах, торгующих через прилавок (68,0 против 63,6%). Исключение в данном случае составляют покупки в киосках, с лотков и с рук — здесь женщины уступают первенство мужчинам (соответственно 23,3 против 28,6%). Это означает, что **женщины чаще предпринимают специальные походы за продуктами питания, в то время как мужчины относительно чаще покупают что-то «на ходу»**, предпочитая тратить на покупки меньше времени. Известно, что мужчины в большей степени предпочитают целевые покупки и часто испытывают затруднения, сталкиваясь с широким выбором товаров.

Что же касается современных торговых форматов (торговли путем самообслуживания в сетевых и несетевых магазинах, а также заказов товаров по телефону и через Интернет), то здесь различий между мужчинами и женщинами как покупателями не обнаруживается.

Интересно было проследить наличие связи между выбором формата и возрастом покупателей. Оказалось, что **респонденты старшего возраста более активно ходят на рынки**. Среди молодых покупателей в возрасте до 30 лет продукты питания приобретает на рынках лишь каждый третий (32,8%), в то время как среди тех, чей возраст более 45 лет, «клиентов» рынка больше половины (54–55%).

В свою очередь, **чем старше покупатель, тем реже его встретишь в современных сетевых магазинах**. Если в самой молодой возрастной группе (до 30 лет) на таких покупателей приходится 53%, то в пожилой группе (60 лет и более) — 33,6%. Самые старшие (не моложе 60 лет) реже посещают также несетевые магазины самообслуживания (6,9 против 11–12% во всех более молодых возрастных группах).

Самая же молодая категория покупателей (до 30 лет) отличается от более старших возрастных групп тем, что несколько реже обращается в традиционные магазины, торгующие через прилавок (62,7 против

(76,1% семей). Розничные рынки в данном случае несколько опережают сетевые магазины самообслуживания (56,5 и 51,3% соответственно), но это опережение, как мы видим, не радикально. В киосках, с лотков и с рук покупают продукты питания без малого в каждой третьей семье (31,0%), а в несетевых магазинах самообслуживания — в каждой седьмой семье (14,4%). Наконец, совсем незначительно подрастает доля заказов по телефону или через Интернет с доставкой на дом (0,4%). Так что в целом семейные данные скорее подтверждают закономерности, выявленные на индивидуальном уровне.



Таблица 7

Доля покупателей, приобретавших продукты питания в разных торговых форматах (осень 2006 г., общероссийская выборка, 9004 респондента), %

Группы покупателей	В среднем	Торговые форматы					
		Розничные рынки	Кiosки, лотки, торговля с рук	Магазины, торгующие через прилавок	Сетевые магазины самообслуживания	Несетевые магазины самообслуживания	Заказ по телефону и через Интернет
<i>Гендерные различия</i>							
Мужчины	53,1	40,2	28,6	63,6	47,0	11,4	0,2
Женщины	86,5	48,9	23,3	68,0	46,5	10,3	0,2
<i>Возрастные группы</i>							
Моложе 30 лет	67,3	32,8	27,6	62,7	53,0	12,1	0,3
31–45 лет	76,2	45,7	23,6	67,1	52,1	11,9	0,3
46–59 лет	76,6	54,0	24,7	69,1	44,4	10,7	0,2
60 лет и старше	69,7	55,4	23,2	68,3	33,6	6,9	0,1
<i>Уровень образования</i>							
Высшее образование	83,5	51,1	22,6	60,1	61,8	14,6	0,3
Нет высшего образования	68,5	42,3	26,9	66,7	44,6	10,6	0,1
<i>Наличие занятости</i>							
Занятые	77,5	46,8	24,5	66,1	53,0	12,1	0,3
Незанятые	66,0	45,2	25,6	67,4	37,8	8,6	0,1

Окончание табл. 7

Группы покупателей	В среднем	Торговые форматы					
		Розничные рынки	Кiosки, лотки, торговля с рук	Магазины, торгующие через прилавок	Сетевые магазины самообслуживания	Несетевые магазины самообслуживания	Заказ по телефону и через Интернет
<i>Душевой доход по квартилям</i>							
Первый	64,3	40,3	20,7	74,5	32,1	5,9	0,1
Второй	70,3	47,7	24,5	72,5	34,3	8,3	0,1
Третий	72,4	50,4	27,3	66,5	47,8	10,6	0,2
Четвертый	74,5	50,2	27,1	61,5	55,3	12,8	0,3
Пятый	78,8	43,8	25,2	60,5	59,0	13,7	0,3
<i>Тип населенных пунктов</i>							
Москва, Санкт-Петербург	82,0	44,2	28,0	44,3	76,7	16,1	0,6
Областные центры	79,0	54,0	29,2	60,1	58,5	12,8	0,2
Другие города	73,8	49,0	23,3	70,7	47,3	12,5	0,2
Поселки городского типа	62,3	52,1	28,3	74,9	21,3	6,6	0,2
Сельские поселения	61,0	31,3	18,2	82,7	16,1	2,8	0,0
Выборка в целом	100,0	46,1	24,8	66,4	46,6	10,6	0,2

Источники: рассчитано по данным 15-й волны Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения.



67–69% во всех остальных возрастных группах). Зато молодежь чуть чаще «перехватывает» продукты в киосках, с лотков и с рук (27,6 против 23–25% в остальных возрастных группах). Активнее она оказалась, как и ожидалось, в использовании современных технологий торговли — заказов товаров по телефону и через Интернет (хотя вновь эти различия выражаются в одной-двух долях процента).

Если говорить об уровне образования, то **покупатели с высшим образованием более активно посещают современные сетевые магазины** (61,8 против 44,6% в группе не имеющих вузовских дипломов)⁷⁵. Несколько чаще они оказываются в независимых современных магазинах (соответственно 14,4 против 10,6%) и реже в традиционных «прилавочных» магазинах (60,1 против 66,7%). Впрочем, все это можно было предсказать заранее. Труднее объяснить относительно высокую активность тех, кто имеет высшее образование, в части посещения розничных рынков (соответственно 51,1 против 42,3%). Ведь можно было рассчитывать на то, что более образованные покупатели проявят большую разборчивость в отношении торгового формата, который считается «менее цивилизованным». Хотя в киосках, с лотков и с рук более образованные респонденты действительно покупают чуть реже (22,6 против 26,9%).

Закономерные различия в поведении покупателей обнаружены в зависимости от уровня их душевого дохода. **Чем выше уровень душевого дохода покупателей, тем чаще мы встречаем их в современных магазинах самообслуживания:** от первой к пятой квентильной группе доля таких покупателей размеренно возрастает с 32,1 до 59,0% в отношении сетевых магазинов и от 5,9 до 13,7% — несетевых современных магазинов. И напротив, вместе с падением уровня душевого дохода эта доля столь же размеренно уменьшается в отношении традиционных магазинов, торгующих через прилавок (с 74,5 до 60,5%). Добавим, что более обеспеченные группы чуть быстрее осваивают пока непривычные для массового российского покупателя формы заказа товаров по телефону и через Интернет. Их число, конечно, и здесь очень мало, но все же их доля увеличивается от 0,1 до 0,3%, что можно считать предвестником будущих более серьезных различий.

Впрочем, связь с уровнем душевого дохода не всегда имеет линейный характер. Это касается, в частности, более простых внемагазинных форм торговли. Выяснилось, что **покупки продуктов питания на**

⁷⁵ В данном случае мы сравниваем группу респондентов без высшего образования, не включая в нее тех, кто имеет среднее специальное образование.

рынках, а также в киосках, с лотков и с рук наиболее активно совершают представители среднеобеспеченных групп, попадающих в третий и четвертый квентиль по размеру душевого дохода. Доля же таких покупателей в крайних (наиболее и наименее обеспеченных) группах здесь несколько меньше.

Наличие или отсутствие занятости не оказывает влияния на выбор внемагазинных и традиционных торговых форматов. Занятые и незанятые респонденты в равной мере посещают рынки и традиционные магазины, покупают в киосках, с лотков и пользуются услугами уличной торговли. Различия возникают в отношении современных торговых форматов. Среди занятых по сравнению с незанятыми оказывается более высокой доля совершающих покупки в сетевых магазинах (53,0 против 37,8%) и в несетевых магазинах самообслуживания (12,1 против 8,6%).

Наконец, посмотрим, как ведут себя при выборе торговых форматов жители разных типов поселений. В отношении покупок **на розничных рынках наиболее активны жители областных центров и поселков городского типа** — здесь их доля превышает половину (52–54%). И лишь каждый третий покупатель (31%) из проживающих в сельской местности обращается на рынки. В селах также заметно меньше развит внемагазинная торговля через киоски, с лотков и с рук (18,2%, в то время как в остальных населенных пунктах она, как правило, охватывает 28–29% покупателей). А тех, кто заказывает продукты по телефону или через Интернет, здесь, как и ожидалось, просто нет.

В отношении современных торговых форматов закономерности прослеживаются еще более отчетливо. **Чем дальше от столиц к деревням и селам, тем меньше покупатели имеют возможность приобретать продукты питания в современных сетевых магазинах.** Причем здесь зависимость имеет линейный характер: при переходе к менее крупному типу поселения каждый раз эта доля падает очень резко — с 76,7% в двух столичных городах до 21,3% в сельских населенных пунктах. В случае с несетевыми магазинами самообслуживания эта доля снижается с 16,1 до 2,8%. Зато в отношении традиционных магазинов, торгующих через прилавок, ситуация чуть ли не обратная. Именно в них «отоваривается» подавляющее большинство (82,7%) сельчан. В городах эта доля падает до 70,7%, в областных центрах — до 60,1%, а в столичных центрах таких покупателей всего 44,3%.

Насколько важны для населения **условия приобретения продуктов питания?** Об этом спрашивали всех респондентов, не ограничиваясь теми, кто фактически совершал покупки в течение последней недели. Выяснилось, что в этом плане **наиболее влиятельным фактором**



выступает уровень цен — его считают «очень важным» 56,7% опрошенных. Различия между тремя остальными факторами уже не существенны, хотя все они играют заметную роль: близость торгового объекта к дому или к работе считают очень важной 43,6% респондентов, ровно столько же указывают на важность наличия широкого ассортимента и разнообразия товаров; наконец, 41,8% опрошенных считают очень важным быстрое и качественное обслуживание покупателей.

Демографические, гендерные различия при выборе условий для покупок не играют значимой роли. Пожалуй, можно только сказать, что для женщин чуть выше значимость всех перечисленных параметров, поскольку они в принципе чаще ходят за покупками. Вовсе отсутствуют различия между главами и другими членами семей, а также между теми, кто состоит или не состоит в браке. Если же говорить о возрасте покупателей, то немного отличается от других лишь наиболее пожилая группа респондентов (от 60 лет и старше). Для них относительно более важны уровень цен и близость к дому. Больше различий на уровне средних величин не наблюдается.

Впрочем, это нас несколько не поразило. Куда более удивительно, что **в отношении условий покупки не прослеживается разницы между группами населения с разным уровнем доходов.** Например, мы предполагали, что уровень цен окажется значительно более важным для низкодоходных групп. Оказалось, что это не так — цены важны для всех. И вообще, вопрос о предпочтении тех или иных условий покупок, в отличие от фактического поведения покупателей, не продемонстрировал заметной дифференцирующей силы⁷⁶.

А что указали респонденты в открытой графе «Другое»? Какие еще условия им кажутся важными при выборе торгового формата? Напомним, что в анкетах было дано почти полторы тысячи комментариев. Примерно по два десятка респондентов повторно отметили ранее указанные позиции — уровень цен, близость к дому или к работе, быстроту обслуживания — подчеркивая тем самым их особую важность. Преобладающая же часть дополнений касалась характеристик продаваемых продуктов. Здесь выстраивается связка из нескольких параметров. Большинство (более 800) респондентов, давших комментарии, указали на **качество продуктов** как таковое, иногда расшифровывая его как наличие хороших вкусовых характеристик. На второй

⁷⁶ Это относится и к частоте совершения покупок, измеряемой числом дней, когда они производятся. Каких-либо заметных различий между группами респондентов здесь не обнаружено, поэтому такие данные мы опускаем.

позиции — **свежесть продуктов**, их неиспорченность, доброкачественность, соблюдение сроков годности, — об этом написали более 200 респондентов.

Немалое внимание было уделено и **химическому составу продуктов питания** — люди хотят, чтобы они были натуральными, экологически чистыми, безопасными, без вредных примесей и добавок, без подделок («чтобы не было паленых продуктов питания»). Интересно, что вопрос о составе продуктов довольно четко увязывается с его происхождением — **покупатели хотят, чтобы продукты питания были изготовлены из отечественного сырья отечественными производителями** (в целом на эти вопросы обратило внимание без малого 100 респондентов). Стереотипное представление об иностранных продуктах как «ненатуральных» по-прежнему сохраняется.

Относительно небольшое число опрошенных покупателей (35 человек) обратило внимание на внешний вид товара, его упаковку и расфасовку. Иногда, впрочем, люди требуют, наоборот, «чтобы товар не был расфасован».

Еще одним важным параметром покупатели считают **поведение торгового персонала** (примерно 170 ответов). Речь идет не только об указанных нами в анкете «быстроте и качестве обслуживания». По мнению покупателей, важно, чтобы продавцы были вежливыми, внимательными, уважительными, или, как было отмечено в одном случае, должны быть «добрые, веселые продавцы». Особым требованием является отсутствие обмана, обсчета или обвеса со стороны продавцов (35 ответов).

Что же касается **требований к магазину** или иному торговому объекту, то здесь получено еще около сотни пожеланий. Они касаются наличия хорошего подъезда и парковки, удобного режима работы (желательно круглосуточного), соблюдения санитарных условий в торговом зале, а также удобной планировки торговых площадей (например, отсутствия лестниц).

Заметим, что буквально единицы указали на важность известности магазина или обращали внимание на его название — роль брендов пока обычными покупателями не осознается.

Наконец, встречаются и не вполне обычные пожелания — например, «чтобы давали продукты в долг» (что, видимо, касается рынков) или чтобы в магазине «не заставляли брать большую корзину на колесиках».

Покупка товаров длительного пользования. Теперь обратимся к **семейной анкете РМЭЗ**, чтобы выяснить, где преимущественно при-



обретаются товары длительного пользования. По этой анкете было опрошено 5546 семей. Из них 3443 семьи (62,1%) в течение последних 12 месяцев покупали товары длительного пользования (телевизоры, холодильники, мобильные телефоны, мебель и т.п.). В данном случае годовой период нам кажется оптимальным. Данные по фактическим потребительским предпочтениям семей сведены в табл. 8.

При анализе полученных результатов вновь начнем с *демографических параметров*, но на этот раз они будут касаться главы семьи, который определялся по уровню получаемого дохода и, по нашим предположениям, как минимум принимает участие в принятии решений по поводу относительно дорогостоящих вещей — что и где покупать. Выяснилось, что там, где глава семьи — мужчина, семьи чувствуют себя в данном отношении несколько более благополучно и чаще приобретают товары длительного пользования (67,0 против 57,6% в семьях, где главой семьи является женщина). **Наиболее активными покупателями выступают семьи, где возраст главы семьи не достиг 45 лет (75–80%)**. С увеличением возраста эта активность уменьшается, а в старших возрастных группах (от 60 лет и старше) заметно падает — до 31,5%. Различия в уровне образования менее значительны. Тем не менее там, где глава семьи имеет высшее образование, товары длительного пользования приобретались в 73,1% случаев (без высшего образования — в 66,7% случаев). Закономерно **возрастают потребности и возможности семьи с ростом числа ее членов**. Реже всех покупают товары длительного пользования одинокие респонденты (29,3%), а при росте числа членов семьи с 2 до 4 человек частота приобретений повышается с 55,0 до 82,0%, чтобы затем несколько снизиться в наиболее многочисленных семьях (77,4%).

Как и в случае с покупкой продуктов питания, **число покупателей среди семей возрастает по мере повышения их материальной обеспеченности**. С некоторыми колебаниями их доля увеличивается от первой к пятой квентильной группе — с 53,5 до 76,8%. И сравнительно небольшое повышение покупательской активности обнаруживается по мере того, как мы двигаемся от сельских поселений (56,4%) к двум столичным городам (Москве и Санкт-Петербургу) (68,0%).

Наш основной анкетный вопрос: *«Где Ваша семья покупала товары длительного пользования в течение последних 12 месяцев?»*. Мы хотели узнать, каким торговым форматам привержены российские семьи в этом случае. Анализ результатов показывает серьезные отличия от ситуации в продовольственном секторе. Первое, что бросается в глаза —

позиция традиционных магазинов, торгующих через прилавки, уравнилась с позицией современных сетевых магазинов. Традиционные магазины еще на первом месте (42,9% семей), но сетевые магазины самообслуживания их уже фактически догнали (41,1% семей). А вместе с несетевыми магазинами самообслуживания, где совершали покупки 16,1% семей, **торговые объекты современных форматов в целом уже заметно обошли традиционные магазины**.

Значительно ниже, чем в продуктовом секторе, и значимость розничных рынков, здесь совершала покупки менее чем каждая четвертая семья (23,4%), что тоже вполне объяснимо — средняя цена покупки товаров длительного пользования более высока, и рисковать в данном случае особенно не хочется (если только речь не идет о примитивных и дешевых электробытовых приборах).

Специфика данного сегмента потребительского рынка заключается и в том, что здесь более значима такая современная форма покупки, как приобретение товаров по телефону или через Интернет с доставкой на дом (1,2%). Но при этом сохраняется и куда более традиционная форма покупок через горизонтальные сетевые связи, когда товары приобретаются через друзей, знакомых или по частному объявлению (4,4%).

Теперь посмотрим на различия между группами опрошенных семей. Характерно, что пол главы семьи на выбор торгового формата влияния почти не оказывает. То же самое можно сказать и об уровне образования главы семьи — все различия здесь укладываются в несколько процентов. Трудно обнаружить какую-то закономерность и при анализе количества членов семьи, видимо, ее размер в данном случае не имеет значения.

Различия в потребительском поведении семей становятся более заметными, когда мы анализируем возрастные показатели. **Чем моложе глава семьи, тем чаще семья делает покупки в современных сетевых магазинах**. При возвращении от семей, где возраст главы семьи равен 60 и более годам, к самым молодым семьям, где возраст ее главы не достигает 30 лет, доля покупателей в таких магазинах устойчиво растет — от 39,6 до 51,2%. Любопытно, что наряду с этим, более молодые семьи чуть чаще покупают товары длительного пользования через сетевые контакты. В противовес самым молодым, представители средней возрастной когорты (возраст главы семьи — от 30 до 44 лет), относительно чаще прибегают к покупкам в традиционных магазинах и на розничных рынках (см. табл. 8).



Доля семей, приобретающих товары длительного пользования
в разных торговых форматах
(осень 2006 г., общероссийская выборка, 3443 семьи), %

Группы покупателей	В среднем	Торговые форматы					
		Кiosки, лог- ки, торговля с рук	Магазины, торгующие че- рез прилавок	Сетевые мага- зины самооб- служивания	Несетевые ма- газины само- обслуживания	Заказ по те- лефону и че- рез Интернет	У друзей, знакомых, по объявлению
<i>Пол главы семьи</i>							
Мужской	67,0	26,6	46,6	44,9	17,5	1,8	5,3
Женский	57,6	23,7	46,4	43,6	17,2	0,8	4,1
<i>Возраст главы семьи</i>							
Менее 30 лет	74,5	22,7	41,1	51,2	17,0	1,0	5,7
31–45 лет	80,7	29,3	51,2	44,7	18,9	1,6	4,7
46–59 лет	63,7	23,1	46,3	40,5	16,1	1,3	4,3
60 лет и более	31,5	21,8	41,8	39,6	16,5	1,0	4,1
<i>Образование главы семьи</i>							
Высшее образование	73,1	25,7	47,7	47,8	22,1	2,2	4,7
Нет высшего образования	66,7	24,9	48,6	44,9	17,5	1,4	4,7
<i>Количество членов семьи</i>							
Один человек	29,3	13,8	35,8	42,9	18,1	0,3	4,8
Два человека	55,0	20,5	43,1	44,4	18,6	1,7	5,0
Три человека	76,1	25,0	47,4	45,7	16,5	1,2	4,4
Четыре человека	82,0	32,5	54,4	42,2	18,3	1,7	4,1

Окончание табл. 8

Группы покупателей	В среднем	Торговые форматы					
		Кiosки, лог- ки, торговля с рук	Магазины, торгующие че- рез прилавок	Сетевые мага- зины самооб- служивания	Несетевые ма- газины само- обслуживания	Заказ по те- лефону и че- рез Интернет	У друзей, знакомых, по объявлению
<i>Душевой доход по квартирам</i>							
Первый	53,5	33,5	52,8	31,7	8,1	0,0	5,7
Второй	50,0	28,7	47,4	39,0	14,3	0,6	4,7
Третий	59,8	27,6	45,4	39,7	17,6	1,4	5,2
Четвертый	68,6	21,5	45,2	48,7	19,2	1,0	4,0
Пятый	76,8	20,6	45,5	52,4	22,5	2,8	4,7
<i>Тип населенных пунктов</i>							
Москва, Санкт-Петербург	68,0	19,6	31,3	63,7	17,4	7,5	4,7
Областные центры	65,9	23,1	39,7	55,4	23,0	0,5	4,0
Другие города	60,3	23,1	52,0	37,3	17,7	0,5	5,0
Поселки городского типа	64,1	31,6	55,4	35,2	15,8	0,0	2,8
Сельские поселения	56,4	32,5	55,6	28,2	9,3	0,6	5,8
Выборка в целом	100,0	23,4	42,9	41,1	16,1	1,2	4,4

Источник: рассчитано по данным 15-й волны Российского мониторинга экономического положения и здоровья на-
селения.



Несомненно, выбор торгового формата зависит от уровня душевого дохода. Как и в случае с покупкой продуктов питания, **чем выше уровень душевого дохода, тем чаще семья покупает товары длительного пользования в современных магазинах самообслуживания**: от первой к пятой квантильной группе доля покупателей здесь относительно устойчиво возрастает от 31,7 до 52,4% в случае сетевых магазинов, а в случае современных несетевых магазинов это повышение не менее заметно — от 8,1 до 22,5%. Одновременно **с ростом уровня доходов достаточно размеренно снижается доля покупателей на розничных рынках** — от 33,5 до 20,6%. В отношении традиционных магазинов, торгующих через прилавок, различий существенно меньше — здесь заметно более активна лишь наименее обеспеченная группа первого квантиля (52,8%, в то время как в остальных группах этот показатель равен 45–47%).

В завершение посмотрим, как ведут себя при выборе торговых форматов жители разных типов поселений. И здесь обошлось без неожиданностей. При продвижении от столиц к менее крупным городам и далее к сельским поселениям резкими скачками падает доля покупателей в современных сетевых магазинах — от 63,7 до 28,2%. Менее явно, но тоже снижается эта доля в отношении несетевых магазинов самообслуживания — от 17,4 до 9,3%. И, в свою очередь, повышается доля тех, кто обращается в традиционные магазины (от 31,3 до 55,6%) и на розничные рынки (от 19,6 до 32,5%). Различие возможностей порождает четкие линейные зависимости в потребительском поведении. Добавим, что жители Москвы и Санкт-Петербурга заметно выделяются на общем фоне и своей активностью в использовании новомодной формы приобретения товаров по телефону или через Интернет — таких здесь уже 7,5% семей (весьма значительная группа), в то время как у жителей всех других типов поселений она ограничивается долями одного процента.

Осталось добавить, что вполне закономерно обнаруживается значимая связь между выбором форматов для покупки продуктов питания хотя бы одним из членов семьи и выбором форматов для покупки товаров длительного пользования данной семьей. Это происходит во всех случаях, где мы имеем аналогичные форматы. На уровне отдельных товарных категорий наверняка можно выявить массу расхождений. Но в нашем случае при измерении потребительского поведения на уровне укрупненных товарных групп дела обстоят весьма просто: если уж торговому формату отдается предпочтение, то это с

высокой вероятностью распространяется на практики покупки разных товаров.

В заключение скажем, что, к сожалению, полученные данные не позволяют нам проследить динамику поведения покупателей. Но и одномоментный его «срез» представляется очень важным. Мы также надеемся, повторив наши вопросы, проследить эту поведенческую динамику в будущем.

Россия на фоне восточноевропейских соседей

Есть все основания полагать, что Россия следует по пути стран Центральной и Восточной Европы, которые первыми из посткоммунистических государств стали объектом нашествия глобальных ритейлеров и полигоном для развития современных торговых форматов⁷⁷. Поэтому уместно посмотреть, как наша страна выглядит на фоне своих бывших собратьев по социалистическому лагерю. Мы сделаем это с помощью данных панельных опросов домохозяйств «GfK Consumer-Scan» за 2001–2004 гг.⁷⁸

По своему объему российский розничный рынок в настоящее время уже вполне сопоставим с рынками западноевропейских стран (Великобритании, Италии, Франции), однако расходы на розничные покупки на душу населения в нашей стране пока меньше в среднем в 2–3 раза. Россию отличает и менее прогрессивная структура расходов домохозяйств: в 2004 г. на продукты питания они составили 56%, а вместе с расходами на одежду — 70%, в то время как примерно в половине стран Центральной и Восточной Европы (Венгрии, Польше, Словакии, Словении и Чехии) первые не превышали в среднем одной трети бюджета домохозяйств, а вторые — 37%.

Что касается экспансии глобальных операторов, то к началу 2005 г. в продовольственном секторе каждой из стран Центральной и Восточной Европы действовали не менее трех таких операторов, в Чехии их было 11, а в Польше — 14. В России в продовольственном секторе действовали шесть глобальных операторов: «Metro Group» с сетями «Metro. Cash & Carry» и «Real», «Auchan» с одноименной сетью и сетью «Atac», «Migros» с сетью «Памстор», «Spar» с одноименной сетью, «REWE» с сетью «Billa», «AVA» с гипермаркетом «Marktkauf». Из них

⁷⁷ См.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 10–11.

⁷⁸ Мы благодарим генерального директора компании «GfKRus» А.М. Демидова за предоставление этих данных.



первые четыре претендуют в России на статус общенациональных игроков, первые три входят в десятку крупнейших розничных компаний в продуктовом секторе, а «Metro Group» в 2004–2005 гг. являлась лидером по годовому обороту (в 2006 г. ее обошла объединенная компания «X5 Ритейл Групп»). В перспективе ожидается приход в нашу страну и мировых лидеров — компаний «Wal-Mart», «Carrefour» и «Tesco» («Carrefour» уже подыскивает себе земельные участки в разных городах). Таким образом, в рассматриваемом отношении Россия не сильно отстает от посткоммунистических стран Европы, тем более что из года в год, согласно международному рейтингу привлекательности для розничного бизнеса «A.T. Kearney», она оказывается на первом-втором местах.

Но нас более интересует, как выглядит Россия на фоне восточно-европейских соседей с точки зрения *структуры основных торговых каналов* в продовольственном сегменте рынка. Используя данные «GfKRus», мы разделили эти посткоммунистические страны на четыре группы. К *первой группе* отнесли Словению и Чехию, где уже практически полностью доминируют новые крупные торговые форматы (гипер- и супермаркеты, дискаунтеры и магазины «кэш энд керри»). Достаточно сказать, что их доля в розничном товарообороте в Чехии превысила 70%, а в Словении — 90%. Розничные рынки полностью исчезли, доля небольших независимых магазинов в Чехии составляет лишь 22%, а в Словении и вовсе упала до 2%.

В розничном товарообороте более многочисленной *второй группы* стран доля новых торговых форматов достигает половины и более, варьируясь от 49 до 57%, доля розничных рынков весьма незначительна и не превышает 4%, а доля небольших независимых магазинов несколько больше одной трети (33–39%). К этой группе относятся Венгрия, Польша, Словакия и Хорватия. К ней также вплотную приближаются Сербия и Черногория, где на новые крупные форматы приходится по 40% розничного оборота, по 3% оборота остаются в сегменте розничных рынков, а доля небольших независимых продуктовых магазинов куда более значительна — по 50%.

В *третью группу* входят Болгария и Румыния, где в товарообороте доля новых торговых форматов уже значительно ниже (соответственно 14 и 21%). Удельный вес розничных рынков в этих странах невелик (всего 2 и 8%), но зато доля небольших независимых магазинов превышает половину (58 и 56%).

В *четвертую группу* входят Россия и Украина. Здесь удельный вес новых крупных форматов примерно такой же, как в третьей группе (16% в России и 12% в Украине в 2004 г.). Но большую роль играют розничные рынки. В России их доля составляла одну треть (по другим данным — 21%), в Украине — без малого половину. Доля же независимых магазинов в этой группе, наоборот, меньше — по 23% и в России, и в Украине (по другим данным, в России — до 44%). В любом случае, российский рынок, хотя и развивается быстрыми темпами, пока еще находится ближе к началу процесса формирования современной структуры организационных форм торговли.

Относительное отставание проявляется и в сравнительно низком *уровне концентрации* российской розничной торговли, измеряемой долей розничного оборота, сосредоточенного у ведущих сетевых компаний. С этой точки зрения, используя данные «GfK ConsumerScan», страны Центральной и Восточной Европы можно разделить на две группы. В первую входят Венгрия, Словакия, Словения, Хорватия и Чехия, где на долю ведущих 8–10 розничных сетей в продовольственном секторе рынка приходится более 50% розничного оборота (причем эта доля здесь стремительно растет). Промежуточное положение занимает Польша (27%). Ко второй группе относятся Болгария, Румыния, Сербия и Черногория, а также Украина, где эта доля не превышает 17%, и Россия со своими скромными 9%⁷⁹.

Как мы видим, наша страна имеет немалые резервы для развития торговой сферы. Посмотрим далее, в какой степени эти резервы используются на практике.

⁷⁹ Пять ведущих российских сетей обеспечивали к началу 2005 г. лишь 4,2% продовольственного товарооборота, в то время как в Чехии эта доля составляла 27%, в Польше — 17%. Что касается развитых западноевропейских стран, то во Франции, например, она достигает 88,5%, в Германии — 70% (см.: Компания. 2005. № 20. С. 50).

Раздел 3 Деловые стратегии ведущих участников рынка

Мы рассмотрели, как эволюционировали организационные формы розничной торговли. Теперь сосредоточимся на деловых стратегиях участников рынка. Попытаемся выделить их через анализ действий ведущих российских сетевых компаний, развитие которых сегодня во многом определяет лицо всей отрасли. Посмотрим, как эволюционируют их стратегии вслед за изменением общих экономических условий и институциональной среды, появлением новых участников рынка и распространением новых технологий. При анализе деловых стратегий ведущих участников рынка в центре нашего внимания окажутся три важнейших аспекта:

- маркетинговые стратегии компаний (целевые установки, направления и способы рыночной экспансии);
- финансовые стратегии компаний (финансовые ориентиры, источники ресурсов, степень диверсификации активов);
- стратегии взаимодействия компаний с другими участниками рынка (партнерами, конкурентами, поставщиками).

Первым элементом разработки всякой деловой стратегии выступает оценка меняющейся ситуации.

Глава 6 Оценка конкурентной ситуации

Чтобы понять, как изменяется конкурентная ситуация, мы введем особую периодизацию исходя из предположения о том, что **российский рынок розничной торговли проходит последовательно через три основные стадии конкурентной борьбы**¹. Напомним, что первая

стадия конкуренции связана с появлением новых торговых форматов, которые первоначально существуют параллельно со старыми, более традиционными организационными формами. В нашем случае — это период с середины до конца 1990-х годов.

Вторая стадия конкуренции наступает тогда, когда новые торговые форматы начинают вытеснять традиционные формы, все более явно вторгаясь в занимаемые ими рыночные ниши. Эту стадию российский рынок проходит в настоящее время. Поскольку нас интересуют именно современное состояние и ближайшие перспективы сектора розничной торговли, мы проанализируем этот период более подробно, поделив его на два подэтапа с водоразделом в середине текущего десятилетия. Подобная детализация вполне обоснована: интенсивность преобразований в это время весьма высока.

Наконец, *третья стадия конкуренции* наступает с окончательной победой новых торговых форматов и выражается в обостряющемся соперничестве между ними. Как мы предполагаем, эта стадия в российской розничной торговле должна начаться в конце текущего — начале следующего десятилетия.

Предложенная периодизация определяет и структуру изложения материала. Мы начнем с краткой характеристики периода 1990-х годов, когда на рынке розничной торговли сформировались основные типы игроков. А затем сконцентрируем внимание на основном объекте — событиях и тенденциях 2000-х годов, которые рассмотрим более детально.

Подготовка условий для будущего роста (вторая половина 1990-х годов)

Развитие торговли в этот период было обусловлено предшествующими фундаментальными изменениями общих макроэкономических и институциональных условий в начале 1990-х годов, когда были осуществлены ее либерализация и массовая приватизация торговых предприятий². В результате наряду с развитием традиционных магазинов произошел расцвет внемагазинных форм торговли. Наконец, именно в этот период появились *сетевые компании*, которые впоследствии выдвинулись на роль ведущих игроков российского ритейла. В середине 1990-х годов возникли сети супермаркетов («Седьмой континент» и «Перекресток» в продовольственном секторе, «М. Видео», «Мир» и «Техносила» в секторе бытовой техники и электроники), в конце десятилетия — сети «мягких» дискаунтеров («Дикси», «Копейка», «Магнит», «Пятерочка»), а в секторе бытового сектора и электроники, чуть раньше, «Эльдорадо»).

¹ Подробнее см. гл. 2 данной книги.

² Подробнее см. гл. 5 данной книги.



Народившиеся розничные сети успешно вытесняли приватизированное наследие советского периода — *независимые магазины*, традиционно торговавшие через прилавок. Более серьезное сопротивление в сегменте массового потребления им оказывали *розничные рынки*. Но первоначально сетевые магазины и розничные рынки претендовали во многом на разные рыночные ниши. Так, например, в секторе бытовой техники и электроники сетевые магазины продавали товары более дорогих брендов, преимущественно европейского производства, оставляя розничным рынкам сегменты более дешевой и менее качественной азиатской продукции. В продуктовом секторе сети супермаркетов первоначально также ориентировались на более обеспеченные слои покупателей, предлагая массовому потребителю «отовариваться» на более демократичных розничных рынках.

Глобальные торговые операторы в тот период в России отсутствовали, если не считать возникшую в 1997 г. турецкую сеть «Рамстор», которая пребывала в одиночестве и, строго говоря, не являлась глобальной сетью. Мировые игроки еще только присматривались к турбулентному российскому рынку. Это позволяло новым российским компаниям относительно свободно нащупывать свои рыночные ниши, копируя организационные формы у западных компаний и накапливая первоначальный капитал для будущей экспансии, чему способствовала высокая рентабельность торговых операций: норма прибыли на уровне нескольких десятков процентов никого особенно не удивляла и даже считалась своего рода нормой.

Общая экономическая ситуация в стране на первых порах была не слишком благоприятной. В результате либерализации монополизированной российской экономики и разрушения экономических связей устойчиво снижалось отечественное производство многих потребительских товаров. Дефицит отечественных товаров в немалой степени преодолевался за счет растущего импорта. Но увеличение последнего сдерживалось откровенно низким платежеспособным спросом подавляющей части населения. Добавим к этому отсутствие «длинных» денег в банковской системе и откровенную слабость фондового рынка. Все это заставляло торговые сети развиваться преимущественно за счет собственных средств, которых заведомо не хватало, даже с учетом активно практиковавшихся налоговых оптимизаций³. Тем не менее рос-

сийские розничные сети начали расти, и кризис 1998 г. не остановил, а скорее даже ускорил этот рост. Хотя сразу после кризиса оценить перспективы рынка было нелегко, и многие до поры «придерживали коней» (к примеру, компания «Мир» в секторе бытовой техники и электроники).

В целом к концу 1990-х годов в российской сфере розничной торговли сложилась противоречивая ситуация. С одной стороны, перед ее участниками открывался огромный потенциальный рынок, совершенно не освоенный новыми торговыми форматами, своего рода новое «Эльдорадо» (не случайно это название стало столь популярным, дав имя сначала сети московских продуктовых супермаркетов, а затем более успешной группе компаний в секторе бытовой техники и электроники). С другой стороны, существовал довольно слабый, низкотехнологичный торговый сектор с небольшими компаниями, которые в сильной степени зависели от поставщиков. ***Именно поставщики являлись в 1990-е годы доминирующим звеном в цепи товародвижения, и основной капитал наращивался в оптовой торговле.***

К тому же значительная часть деятельности торговых предприятий была спрятана в «теневого» экономике. Процветали всевозможные «серые» и «черные» схемы, связанные с таможенной очисткой импортной продукции, всяческими способами ухода от уплаты налогов. Этот «теневого рай», как водится, не только развращал участников рынка, но и ограничивал их возможности по привлечению внешних ресурсов. Слабость финансового сектора дополнялась недоверием к «полутеневым» торговым операторам, повышая их издержки по привлечению ресурсов на сумму всевозможных рисков, неотрывно сопровождавших их хозяйственную деятельность. Добавим к этому отсутствие сколь-нибудь значимой поддержки со стороны государства и традиционно высокие административные барьеры — все это обещало длительный процесс «тягучей» эволюции, который мог растянуться на полтора-два десятилетия.

Однако в начале нового столетия положение стало очень быстро и радикально меняться. Почему произошел этот перелом? И как в этих условиях складывались новые деловые стратегии ведущих участников рынка? Этот вопрос мы рассмотрим в данном разделе.

Конкурентный вызов (начало нового столетия)

Наш исходный тезис (который многим может показаться небесспорным) заключается в том, что внутренние источники действительно радикальных изменений на рынках весьма ограничены, ибо повсе-

³ См.: *Падаев В.В.* Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 11–12.



местно действуют инерционные силы, которые в институциональной теории именуется «зависимостью от предшествующего развития» (path dependence). **И действительно существенные изменения могут начаться лишь в результате серьезных внешних воздействий.** Иными словами, первоначальный толчок и запуск механизмов преодоления инерции скорее всего должен придти извне⁴. В качестве внешних факторов для отдельного рынка могут выступить:

- общий экономический кризис;
- резкое изменение государством правил игры;
- конкурентный вызов, связанный с появлением на рынке новых игроков.

В случае с российской розничной торговлей все эти факторы имели место. *Финансовый кризис 1998 г.* привел к значительному по масштабам замещению импорта и оживлению многих отечественных производителей потребительских товаров, подтолкнув процессы экономической реструктуризации в целом. В результате набравшего обороты экономического роста, начавшегося с середины 1999 г., стали расти реальные располагаемые доходы населения, устойчиво повышался платежеспособный спрос.

Активизировалось и *государство*. В начале 2001 г. Государственный таможенный комитет развернул наступление на компании, связанные с внешнеэкономической деятельностью, стремясь стимулировать их легализацию. Это серьезно затронуло деятельность торговых предприятий, работающих с импортными товарами (что было особенно важно для сектора бытовой техники и электроники). Затем пришел черед контроля над зарплатными схемами и другими способами налоговой оптимизации.

Но практически в то же время заявил о себе еще один внешний фактор, который, на наш взгляд, сыграл в «новой торговой революции» решающую роль. **Возник острый конкурентный вызов, связанный с появлением на розничном рынке или на его границах новых крупных игроков.** Именно в этот период, в начале 2000-х годов, на фоне политической стабилизации и улучшения экономической конъюнктуры развернулось наступление на потребительский рынок России глобальных

⁴ Подробнее см.: Радаев В.В. Как возникает зависимость от предшествующего развития // Пути России: Преемственность и прерывистость общественного развития / под общ. ред. А.М. Никулина. М.: МВШСЭН, 2007. С. 29–40; Радаев В.В. Можно преодолеть зависимость от предшествующего развития // Отечественные записки. 2007. № 35 (2). С. 230–237.

торговых операторов. Если оставить в стороне не слишком удачный опыт создания элитных продуктовых супермаркетов начала 1990-х годов и не учитывать сеть «Рамстор», относительно успешно функционировавшую с 1997 г., то за исходную точку этого вторжения можно принять начало столетия. Тогда на московский рынок пришли «IKEA» (2000 г.), «Metro. Cash & Carry», «Spar» (2001), «Auchan», «Douglas» (2002), «Sephora», «OBI», «Marktkauf», «Villeroy and Boch» (2003), «Leroy Merlin», «Zara», «Monsoon Baby», «Fauchon», «REWE» (2004 г.). В 2005 г. их ряды дополнили «Real», «Kingfisher», «Kesko», «Intersport», в 2006 г. — «Media Markt». Присматривает себе земельные участки «Carrefour». Наконец, не прекращаются слухи по поводу возможного прихода в Россию лидера мировой розничной торговли — сети «Wal-Mart».

В результате процесс относительно гладкой внутренней эволюции отечественного рынка нарушился. Глобальные операторы быстро, без особой «раскачки» вошли в состав ведущих участников рынка по экономическим показателям. Так, например, в продуктовом сегменте рынка три зарубежные сети («Metro. Cash & Carry», «Auchan» и «Рамстор») к середине первого десятилетия входили в десятку лидеров по объему продаж, а их доля в этой десятке в 2006 г. достигла одной трети (32%). Обладая финансовой мощью, предлагая широкий ассортимент товаров и низкие цены, они начали угрожать позициям основных российских игроков — и отечественных сетевых компаний, и розничных рынков.

Помимо огромных масштабов западные компании демонстрируют и высокий уровень эффективности. По данным инвестиционной компании «Метрополь», в сети «Auchan» показатель годового оборота с 1 кв. м торговой площади равен 11,3 тыс. долл., в «Metro. Cash & Carry» — 11,2 тыс. долл., в то время как соответствующая выручка в ведущих российских сетях супермаркетов и универсамов экономичного класса, даже после всех предпринятых в последние годы усилий, как правило, находится на уровне 4 тыс. долл. В таких ведущих сетях, как «Перекресток» и «Пятерочка», по данным объединившей их компании «Х5 Ритейл Групп», она достигает 7–8 тыс. долл. Примерно такой же уровень эффективности (8–9 тыс. долл.) демонстрируют и ведущие региональные сети (например, «Холидей Классик», «Кора»). Таким образом, они уже опередили по данному показателю гипермаркеты «Рамстор» с выручкой 6,7 тыс. долл., но пока заметно уступают наиболее крупным глобальным сетям.

Если верить экспертным оценкам, лучше обстоят дела в секторе бытовой техники и электроники, где отечественные операторы уже



достаточно эффективно организуют свой бизнес, опережая по размеру ежегодной выручки с 1 кв. м торговой площади пришедший в Россию «Media Markt» (в этой глобальной сети данный показатель равен 6,2 тыс. долл., в то время как в «Техносиле» — 7,5 тыс., «М. Видео» — 10,6 тыс., «Эльдорадо» — 19 тыс. долл.⁵).

Более важно, однако, то, что прежде чем крупные западные сетевые компании заняли ключевые экономические позиции, в организационном поле началась ускоренная выработка новых концепций контроля, предписывающих, как следует развиваться, чтобы быть успешным в изменившихся условиях. **И еще до того, как развернулась сколь-нибудь серьезная экономическая борьба, глобальные операторы одержали победу в символической борьбе**, причем достигли этого без особого труда. Новые участники рынка фактически сразу получили статус ведущих игроков и стали законодателями моды. И дело не только в их экономической мощи, хотя объем продаж таких компаний на момент прихода в Россию на два порядка превышал оборот любой ведущей отечественной розничной компании в соответствующем сегменте. Важнее то, что западные компании обладают передовыми технологиями, которые определяют сегодняшний и завтрашний день розничной торговли, становясь ориентиром, образцом для подражания. И их символический капитал дает им дополнительные преимущества.

Конкуренцию, конечно, не следует воспринимать как игру с нулевой суммой. Появление новых игроков вызывает не только передел рынка, но и создание новых рыночных ниш, т.е. расширение рыночного поля. Тем не менее собственникам и менеджерам российских розничных сетей было о чем беспокоиться — речь зашла о возможности полного вытеснения с рынка многих российских операторов. Некоторые эксперты даже утверждают, что к исходу десятилетия в продуктовом сегменте рынка сохранятся лишь 5–6 ведущих сетевых компаний, которые оставят лишь небольшое место для узкоспециализированных «нишевых» игроков (category killers).

Мы полагаем, что в данном случае недооцениваются обширность российских пространств и экономический разрыв между российскими регионами, поэтому степень концентрации бизнеса в обозримом будущем вряд ли дойдет до предельного уровня. Но число крупных игроков, несомненно, значительно сократится. Опыт стран Центральной

и Восточной Европы (Венгрии, Чехии, Словении, Польши), где западные компании менее чем за 10 лет захватили преобладающую долю рынка розничной торговли, в этом отношении не слишком оптимистичен⁶. Таким образом, речь идет не просто о будущем благополучии, а о самом выживании российских операторов.

Повинуясь первой импульсивной реакции, российские предприниматели в 2001–2002 гг. делали попытки приостановить вторжение западных компаний посредством политического давления на органы государственной власти. Но их политический ресурс был явно недостаточным, доступа к влиятельным чиновникам они фактически не имели, а представители государства проявляли лояльное отношение к расширяющемуся присутствию западных компаний. И хотя деятельность западных гигантов неоднократно тормозилась (например, они годами не могли получить земельные участки в черте города), это было обусловлено традиционными причинами, связанными с административными барьерами и коррумпированностью чиновников, а не с какой-либо целенаправленной ограничительной политикой властей. В целом стало ясно: западных «монстров» не остановить.

Не увидев последовательных и решительных действий против внешних «захватчиков» со стороны властей, ведущие российские предприниматели начали ставить вопрос о необходимости господдержки отечественных компаний. При этом имелось в виду даже не предоставление им финансовых ресурсов или налоговых льгот, а относительно облегченный и более прозрачный доступ к земельным участкам или помощь в подведении инженерных коммуникаций. Но и здесь довольно быстро пришло осознание того, что каких-либо преференций от государства ожидать не следует и придется рассчитывать только на собственные силы.

Как оценивается отечественными предпринимателями возможная перспектива? Первоначально существовал широкий спектр мнений, начиная от пораженческой позиции («Всех сожрут!») до оптимистических ожиданий («Ничего не случится, у нас есть свои преимущества»). Позднее произошло сближение крайних точек зрения: большинству предпринимателей стало ясно, что выживут далеко не все, но часть отечественных компаний все же выстоит. Речь идет о тех, кто по масштабам и эффективности используемых технологий сумеет встать в один ряд с западными компаниями. Пусть и в несколько метафори-

⁵ См.: Романова Т., Филатов А. Media Markt начнет с Москвы // Ведомости. 2006. № 171. 13 сентября. Данные по «Эльдорадо» в данном случае вызывают некоторые сомнения.

⁶ См.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 10.



ческом ключе, но была поставлена амбициозная задача: кто-то должен стать «российским Wal-Mart'ом» — если и не на глобальном, то на отечественном рынке.

В настоящее время первоначальное напряжение несколько спало. Руководители ведущих российских компаний уже позволяют себе говорить о том, что не видят серьезной угрозы, исходящей от глобальных операторов, и в состоянии с ними конкурировать. А необходимость заботиться о продвижении общих отраслевых интересов оказывается важнее политического противостояния с «иностранными захватчиками». Знаковым событием здесь следует считать вхождение ведущих глобальных ритейлеров «Metro Group» и «Auchan Group» в Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ). Так ведущие отечественные и иностранные операторы оказались в одной лодке, а конкуренция между ними переместилась в сугубо экономическую плоскость.

Глава 7 Маркетинговые и финансовые стратегии

Растущая консолидация рынка побуждает ведущие отечественные компании к выработке новых маркетинговых и финансовых стратегий. Они связаны с позиционированием компаний на рынке на некоторую перспективу (чаще всего, среднесрочную). Реализация таких стратегий предполагает выбор целей и адекватных им рыночных ниш.

Выработка целевых установок

Целевые установки образуют ядро всякой деловой стратегии. При этом к их разработке можно подходить как минимум двумя принципиально различными способами. Так, многие представляют их в виде некой конечной идеальной модели данного бизнеса, которую планируют построить в перспективе. Заметим, что подобная *модельная стратегия* даже в куда более стабильных условиях, нежели мы наблюдаем сегодня в российском хозяйстве, вряд ли рациональна. Более разумно прибегнуть к другому способу — формировать цели как принципиальные направления развития бизнеса, т.е. разрабатывать *векторную стратегию*, позволяющую относительно гибко корректировать свое движение под воздействием постоянно изменяющихся условий⁷.

Позиционирование компании в части определения *векторов развития* предполагает стратегический выбор — между развитием бизнеса, его стабилизацией или выходом с рынка посредством продажи активов. В этом отношении среди ведущих российских игроков в розничной торговле сложилась относительно отчетливая концепция контроля. Вопреки привычным публичным заявлениям о блестящих перспективах самостоятельного развития своей компании, многие предприниматели хотели бы получить от глобальных операторов предложение, «от которого нельзя отказаться». Но, во-первых, западные компании, по крайней мере первоначально, повели себя со всей осторожностью, предпочитая в ситуации повышенной неопределенности идти по пути самостоятельного органического роста вместо того, чтобы поглощать уже имеющиеся российские компании. Во-вторых, в первые годы столетия отечественные сети не представляли собой особо привлекательных объектов для поглощения. Они были относительно невелики и в

⁷ Подробнее о двух способах построения стратегий см.: *Радеев В.В.* Экономическая социология. Гл. 3.



значительной степени непрозрачны. В этих условиях было трудно рассчитывать на получение за свой бизнес адекватной цены. А отдавать за копейки дело, созданное тяжелым трудом, мало кому захочется. Так что дефицит спроса гармонировал с отсутствием надлежащего предложения.

Чтобы выгодно «продаться», необходимо увеличивать масштабы бизнеса, осваивать новые технологии, достигать большей прозрачности, продвигать собственные бренды, становиться во всех отношениях более видимым, более заметным на рынке, т.е. умножать свой экономический и символический капитал. Это означает, что относительно независимо от характера *конечных целей*, заключающихся в том, чтобы выстоять и развить собственную компанию (а предпринимателей, ставящих перед собой такие цели, наверняка немало) или, напротив, выйти из бизнеса, выгодно «продавшись», содержание деловых стратегий в части *инструментальных целей* оказывается на удивление сходным. Главное для компании — ускоренно расти, становиться более привлекательной для инвесторов, а дальше можно поступать в зависимости от сложившейся обстановки и наличия выгодных предложений⁸. Единственная стратегия позиционирования, которая в данном случае оказывается мало приемлемой, — это стабилизация бизнеса и попытка немедленно «собрать урожай». Кто останавливается на подъеме, тот неминуемо откатывается назад.

Ускоренный экстенсивный рост

Поскольку предполагается, что в конкурентной борьбе смогут выстоять прежде всего наиболее крупные игроки, ведущим компаниям необходимо всячески расширять занимаемое рыночное пространство. А для этого нужен стремительный количественный рост. Стратегия такого роста, как мы указывали во второй главе книги, может состоять из четырех опций: усиления своего присутствия на данном рынке, освоения новых рынков, ввода новых торговых форматов и диверсификации собственной деятельности. Далее мы покажем, что в начале века **практически все ведущие компании избрали для себя стратегию ускоренного экстенсивного роста**, который предусматривает два ключевых взаимосвязанных элемента:

⁸ Перед нами характерный пример применения *векторной стратегии*, определяющей направление первоначального движения и предполагающей открытый исход, в противовес *модельной стратегии*, ориентирующейся на изначально заданный итоговый результат.

- ускоренное проникновение на рынки за счет увеличения числа торговых объектов;
- освоение новых рынков за счет территориальной экспансии — также путем введения новых торговых объектов⁹.

Итак, с начала 2000-х годов ведущие российские компании наращивают свои силы и мобилизуют все доступные им ресурсы, чтобы расти как можно быстрее. И по наращиванию объемов выручки в этот период розничные сети уже побили все мыслимые и немыслимые рекорды. При том, что (на зависть странам Западной и Восточной Европы) российский розничный товароборот ежегодно увеличивается на 10–13%, бизнес ведущих участников рынка в России рос гораздо более высокими темпами.

Чтобы оценить демонстрируемые ими темпы роста, мы использовали наиболее простые показатели — объем годовой чистой выручки и число магазинов. Однако и здесь нам пришлось, как это ни странно, проделать весьма значительную работу. При кажущемся обилии открытых материалов, данные, публикуемые в аналитической прессе маркетинговыми и информационными агентствами, часто расходятся: цифры, приводимые по той или иной сети, могут относиться к разным датам; под оборотом компании в одних случаях имеется в виду совокупная выручка, а в других случаях — чистая; учитывается деятельность франчайзи или приводятся данные лишь по собственным магазинам (как, например, это нередко происходило с информацией о деятельности «Пятерочки»). Все это порождает немалую путаницу, и в любом случае построение связного временного ряда оказывается нелегким делом. Далеко не всегда помогают и отчеты самих компаний. Нужно сказать, что в открытом доступе полную информацию за весь интересующий нас период удалось обнаружить только по одному участнику рынка — группе компаний «Виктория». Во всех остальных случаях пришлось прибегать к разным источникам, сопоставлять имеющиеся в них данные, проверять и корректировать их.

Начнем с **продовольственного сектора**. Мы собирали и анализировали данные по одиннадцати ведущим розничным компаниям, которые в 2006 г. превратились в ведущую десятку благодаря слиянию торговых сетей «Перекресток» и «Пятерочка». Но поскольку на протяжении большей части анализируемого периода последние существовали са-

⁹ Ввод новых организационных форм (торговых форматов) также активизировался к середине десятилетия, а вот диверсификация активов была куда менее заметна. К этим элементам деловых стратегий мы вернемся чуть позже.



мостоятельно, мы приводим показатели по этим двум компаниям отдельно, даже за 2006 г. Для удобства сопоставления данных компании группируются нами в таблице не по объему выручки, а по их основным торговым форматам. Конечно, к середине десятилетия многие из них превратились в мультиформатные сети, но все-таки первоначально каждая компания «стартовала» начиная с одного ключевого формата. Исключение в данном случае составляет лишь группа компаний «Виктория», которая изначально была мультиформатной (см. табл. 9).

Мы анализируем количественные показатели за 2000–2006 гг. и за последние три года этого периода (2003–2006), по которым имеются полные данные по всем сетям. Результаты этого анализа позволяют убедиться в том, что ведущие розничные сети действительно демонстрировали потрясающие воображение темпы роста: увеличение чистой выручки за один год на 70–80% или даже на 100% и более не было чем-то уникальным. Тем не менее не следует представлять эти рекордные показатели в качестве среднегодовых темпов роста, как это иногда делается в аналитической прессе. Средние значения все-таки несколько умереннее. Рассмотрим их более конкретно.

С точки зрения *темпов роста* выделенную группу компаний — лидеров продовольственного ритейла условно можно подразделить на четыре категории. В *первой категории* в гордом одиночестве пребывает абсолютный лидер роста — сеть гипермаркетов «Auchan», чистая выручка которой выросла за 2003–2006 гг. в 8 (!) раз. И хотя годовые темпы роста сети проявили тенденцию к снижению, сократившись с 2,5 до 1,5, в среднем все равно каждый год оборот сети более чем удваивался. Мы понимаем, что в данном случае работает эффект старта с нулевого уровня (напомним, что «Auchan» пришел в Россию в 2002 г.). Но даже с учетом этого обстоятельства показатели компании не могут не впечатлять.

Вторую категорию образуют российские компании — лидеры роста. Их чистая выручка в 2003–2006 гг. увеличивалась ежегодно на 60–80%, в результате их оборот вырос за период в 4–4,5 раза. Речь идет о сети дискаунтеров «Магнит» и о мультиформатной «Виктории». К ним примыкает также сеть мелкооптовых магазинов «Лента», которая развивалась не столь равномерно, но в итоге достигла за три последних года четырехкратного увеличения оборота. Любопытно, что во всех трех случаях речь идет о региональных компаниях, которые со временем вышли на федеральный уровень.

Таблица 9
Число магазинов и размер чистой выручки крупнейших розничных сетей в продуктовом сегменте России в 2000–2006 гг.

Розничные сети	Число магазинов						Размер чистой выручки, млн долл.							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Сети гипермаркетов</i>														
ООО «Ашан»	—	—	2	4	6	7	14	—	—	70	250	620	1350	2016
ООО «Рамэнка»	7	12	15	22	32	49	60	130	250	310	430	490	600	750
<i>Сети «Cash & Carry»</i>														
«Метро Групп»	—	2	3	7	12	22	31	—	160	300	800	1500	1800	2544
ООО «Лента»	1	2	3	4	6	9	15	нд	нд	110	267	483	650	1060
<i>Сети супермаркетов</i>														
ОАО ТД «Перекресток»*	28	38	46	60	95	129	168	156	252	330	455	766	1014	1496
ОАО «Сельской континент»	15	22	31	47	77	111	123	108	167	250	342	510	714	958
<i>Сети дискаунтеров</i>														
«Пятерочка Холдинг» (без франчайзинга)*	38	80	135	185	234	347	451	100	220	430	650	866	1359	1973
ОАО «Магнит»	нд**	нд	нд	нд	1019	1505	1893	нд	нд	335	546	997	1578	2504
ОАО «Дикси Групп»	нд	нд	нд	нд	160	218	326	нд	нд	180	360	420	857	1086
ОАО ТД «Копейка» (без франчайзинга)	13	24	31	60	72	120	276	60	116	180	300	372	575	980
<i>Мультиформатная сеть</i>														
ОАО ГК «Виктория»	6	16	24	57	102	134	171	43	73	123	204	377	607	895

Источники: данные «Retail.ru», «Бизнес Аналитика», «Коммерсантъ», ИК «Финам», отчеты компаний.

Примечания: * В 2006 г. сети «Пятерочка» и «Перекресток» были объединены в компанию «X5 Ритейл Групп».

** «нд» — нет данных.



Третья категория — самая многочисленная и наиболее разнородная. Это компании, увеличивавшие оборот на 30–60% в год каждая и масштабы чистой выручки за 2003–2006 гг. в 3–3,3 раза. В свою очередь, в этой категории можно выделить две группы. К первой следует отнести сети, работающие в экономичных форматах, — «Metro. Cash & Carry», «Пятерочка» и «Копейка». Все они начинали десятилетие с двукратных темпов роста товарооборота, которые затем снижались в среднем до 40% в год (хотя в отдельные годы наблюдались всплески — до 70%). Во второй группе оказались две ведущие сети супермаркетов — «Перекресток» и «Седьмой континент», которые демонстрировали относительно более равномерный рост. «Седьмой континент» при этом немного отставал по своим показателям — за 2003–2006 гг. объем его чистой выручки увеличился лишь в 2,8 раза, и в результате среди продуктовых ритейлеров он переместился с 7-го на 9-е место, позволив себя обойти более резво развивающимся конкурентам.

К третьей категории примыкает и втрое выросшая за 2003–2006 гг. сеть дискаунтеров «Дикси», темпы роста оборота которой сильно колебались (возможно, в силу несовершенства данных по этой относительно закрытой компании).

Наконец, к *четвертой категории* относится сеть «Рамстор», которая на фоне других лидеров развивалась замедленными темпами: ее оборот увеличивался «всего лишь» на 20–40% в год, что, однако, позволило ей увеличить объем чистой выручки за последние три года в 1,5 раза. Тем не менее, если в 2003 г. «Рамстор» занимал в группе лидеров пятую позицию, то в 2006 г. — замыкает список.

На какие рубежи удалось выйти ведущим компаниям? По итогам 2006 г. почти все представители первой десятки продуктовых ритейлеров (за исключением «Виктории» и «Рамстора») по *объемам чистой выручки* преодолели миллиардный рубеж в долларовом исчислении или, по крайней мере, вплотную к нему приблизились. «Metro» и «Магнит» перешли границу 2 млрд, а объединенная в результате слияния «Пятерочки» и «Перекрестка» компания «Х5 Ритейл Групп» имела оборот более 3 млрд долл.

Отдача от использования торговых площадей у ведущих игроков тоже постепенно возрастала. В сетях супермаркетов и дискаунтеров наблюдалась пусть и не очень значительная, но относительно устойчивая тенденция к росту чистой годовой выручки одного магазина данного формата (что могло быть вызвано в том числе и укрупнением магазинов). В крупных форматах дела обстояли по-разному. В сети

«Auchan» среднегодовая выручка, обеспечиваемая одним гипермаркетом, заметно возростала, в сети «Рамстор» она, наоборот, падала, а в мелкооптовых сетях «Metro. Cash & Carry» и «Лента» колебалась от года к году.

В любом случае, **высокие темпы роста обеспечивались преимущественно экстенсивным путем — за счет открытия новых торговых объектов**. И не удивительно, что по этому показателю динамика выглядела не менее впечатляющей, причем в большинстве случаев наблюдалось явное ускорение (см. табл. 7). В *крупных сетевых форматах* (гипермаркеты, «кэш энд керри») в начале столетия компании «стартовали», открывая по несколько магазинов в год («Auchan» — по 2, «Metro. Cash & Carry» — по 4–5, «Рамстор» — по 7–8). С 2004 г. набирал темпы «Рамстор» (число открываемых им объектов теперь уже было не меньше десяти в год), в 2005–2006 гг. более активно действовал «Metro», открывая ежегодно по 10–11 крупных торговых объектов, а в 2006 г. вслед за ними начинал «ускоряться» и «Auchan».

Ведущие российские компании, работающие в формате *супермаркетов*, тоже начинали с открытия нескольких магазинов в год, затем (с 2003 г.) они стали открывать как минимум по одному новому магазину в месяц, а с 2004 г. — уже по 2–3 магазина в месяц. То же относится и к мультиформатной сети группы компаний «Виктория». В секторе *дискаунтеров* число магазинов, вновь открываемых лидерами («Магнитом», «Пятерочкой») сначала исчислялось десятками, а с 2003 г. — сотнями в год. В 2005–2006 гг. более чем по сто магазинов ежегодно открывали также «Копейка» и «Дикси». Так что в зависимости от формата, число вновь создаваемых торговых объектов нарастало — с единиц до десятков, а с десятков до сотен.

Таким образом, количество магазинов у большинства компаний, входящих в топ-10, за последние три года примерно утроилось. Сеть «Пятерочка» в 2006 г. преодолела тысячный порог (правда, с учетом всех своих франчайзи, которые в нашей таблице не указаны), а лидер отрасли по числу принадлежащих магазинов розничная сеть «Магнит» в 2007 г., думаем, без труда перешагнет по этому показателю двухтысячный рубеж. И это далеко не предел — процесс захвата территорий в самом разгаре.

Может быть, не столь быстрые, но весьма впечатляющие темпы роста демонстрируют сетевые компании и в сфере **бытовой техники и электроники**. Чтобы убедиться в этом, мы выбрали аналогичный временной отрезок — 2003–2006 гг. (см. табл. 10). Мы видим, что



основные сети за это время дружно выросли, увеличив объем своей чистой выручки в 2,75–3 раза. «Эльдорадо» движется даже быстрее, но без учета франчайзи рост оказывается, наоборот, ниже среднего уровня.

Таблица 10

Число магазинов и размер чистой выручки крупнейших розничных сетей в секторе бытовой техники и электроники России в 2003–2006 гг.

Компании	Число магазинов (включая франчайзи)		Размер чистой выручки, млн долл.	
	2003	2006	2003	2006
«Эльдорадо»	Около 400	Около 1000	1280	4200
«М. Видео»	33	85	573	1573
«Техносила»	37	97	361	1066
«Мир»	24	55	200	550

В результате каждая из компаний ведущей тройки («Эльдорадо», «М. Видео» и «Техносила») преодолела миллиардный рубеж (в долларовом исчислении), а годовой товарооборот лидера — группы компаний «Эльдорадо» — к 2006 г. превысил 4 млрд долл. (без франчайзи — 2,4 млрд долл.). Причем, если различия в объеме оборота между «Эльдорадо» и остальными сетями хотя и значительны, но без учета франчайзи не столь серьезны (по крайней мере, в отношении «М. Видео» и «Техносила» речь идет примерно о двукратном разрыве), то по числу магазинов «Эльдорадо» является абсолютным лидером (см. табл. 10), опережая своих основных конкурентов, даже и без франчайзи, в 5-6 раз. Число торговых объектов в «Эльдорадо» составило на конец 2006 г. не менее одной тысячи (из них около половины — франчайзинговые партнеры), в то время как «М. Видео» имеет 85 магазинов, компания «Мир» — 55, «Техносила» — 97 магазинов (из них 81 — собственный). Получается, что три конкурента «Эльдорадо» открывали ежегодно от 10 до 20 торговых объектов в год, в то время как лидер — в среднем по 200.

Добавим к этому, что в 2006 г. в числе лидеров рынка бытовой техники и электроники неожиданно появился новый игрок — сеть «Эксперт» (проект дистрибьюторской компании «Корос Трейд»), оборот которой, по ее собственным данным, достиг 758 млн долл. Если верить этим данным, сеть заняла четвертое место среди розничных операторов сектора, потеснив «Мир» (с годовым оборотом в 550 млн долл.). Однако, по мнению экспертов, под торговой маркой «Эксперт» объединено множество разноформатных торговых точек. Отсутствие единых биз-

нес-процессов и стандартов, непрозрачность финансовых потоков ставят под сомнение статус «Эксперта» как единой торговой сети¹⁰.

Опережающий рост наиболее крупных компаний приводит к естественному результату — повышению уровня концентрации отрасли. В *продовольственном секторе*, согласно данным компании «Х5 Ритейл Групп», по итогам 2006 г. на первую десятку розничных сетей приходились 11% рынка (в том числе на первую пятерку — 8, а на первую тройку — 5,8%). По международным меркам — это пока немного. Но, очевидно, процесс далеко не завершен.

В секторе *бытовой техники и электроники*, по оценкам Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК), уровень концентрации заметно выше — четыре федеральные сети контролируют здесь 43% розничных продаж (в Москве их доля в 2006 г. приблизилась к 60%), а на долю лидера рынка приходится уже 18,5%. Еще выше степень концентрации в смежном секторе торговли *сотовыми телефонами*. В 2003–2005 гг. доля десяти крупнейших российских ритейлеров на всем российском рынке возросла с 20 до 72% (по данным компании «Евросеть» — до 76%). При этом на тройку лидеров к началу 2006 г. приходились, по разным оценкам, 48–55% рынка¹¹.

Но, несмотря на эти отличия, рост уровня концентрации во всех секторах в решающей степени достигается одним и тем же путем — за счет ускоренной региональной экспансии.

Экспансия в российские регионы

Первоначально центрами наиболее активного развития новых сетевых компаний (отечественных и зарубежных) вполне закономерно стали Москва и Санкт-Петербург, где в продовольственном секторе доля новых форматов к 2006 г. превысила соответственно 30 и 60%¹². Но в самом начале столетия крупные сетевые компании принялись за освоение российских территорий, постепенно захватывая все новые

¹⁰ См.: Мурадян А. Анонимный «Эксперт» // Компания. 2007. № 13. 9 апреля.

¹¹ См.: Белоус Ю. Ряды продавцов трубок редеют // Ведомости. 2006. № 37. 3 марта.

¹² Москва по-прежнему остается несомненным лидером по масштабам торговли и наиболее привлекательным регионом для участников рынка, поскольку оборот розничной торговли на душу населения здесь в 3 раза выше общероссийского уровня. По данным Росстата, доля Москвы в обороте розничной торговли за 1992–2000 гг. выросла с 12 до 29%. Но с начала нового столетия по своему удельному весу столица понемногу уступает позиции. Темпы роста товарооборота в столице почти в 2 раза отставали от среднероссийских, и в результате к 2005 г. ее доля снизилась до 22,5%.



региональные пространства и вытесняя локальные мелкие сети и традиционные магазины¹³. Причем этот процесс в течение текущего десятилетия все ускоряется.

С помощью каких торговых форматов происходит региональная экспансия? В **продовольственном секторе** можно проследить три ее волны. **Первая волна принесла в регионы сети универсамов экономкласса, или «мягких» дискаунтеров**, открытие которых связано с относительно невысокими требованиями к торговым площадям, оборудованию, подготовке персонала и объему инвестиций. Этот формат также наиболее приспособлен для развития франчайзинга, который позволяет с минимальными вложениями серьезно ускорить темпы экспансии.

В части региональной экспансии безусловным лидером является «Магнит», который к 2004 г. освоил более 30, а к 2005 г. — 44 региона России, охватив своей сетью более 600 городов и населенных пунктов. За «Магнитом» последовал другой лидер — сеть «Пятерочка». Стартовав первоначально в Санкт-Петербурге, в 2001 г. сеть пришла в Москву, а к 2005 г. ею были освоены 17 регионов (34 города), причем она также приступила к освоению пространства стран СНГ (Украины и Казахстана). Следует также упомянуть сеть «Копейка», которая к началу 2006 г. обосновалась в 28 городах России¹⁴.

Вторая волна была связана с выходом на региональные рынки сетей супермаркетов с более высокими требованиями к соблюдению современных стандартов. Здесь следует отметить торговую сеть «Перекресток», начавшую региональную экспансию в 2002 г. с Нижнего Новгорода и освоившую к 2004 г. 13, а к 2005 г. — 17 регионов, а также сеть «Патэрсон», распространившую свою деятельность к 2004 г. на 12, а к 2005 г. — на 19 регионов.

Наконец, **третья волна в середине первого десятилетия 2000-х годов связана с повышением в региональной экспансии роли гипермаркетов**, принадлежавших уже не только иностранным, но и российским сетям. Формат гипермаркета считается наиболее перспективным для первоначального освоения регионов в ближайшем будущем.

Некоторые сети замешкались с выходом за пределы собственного региона и начали экспансию с опозданием, что, безусловно, вырази-

лось в замедлении темпов их развития. Речь идет, например, о «Седьмом континенте», который, наконец, тоже ринулся в регионы, начав в 2005 г. с Калининграда. Другой пример запаздывающего развития демонстрирует «Лента», которая лишь в середине текущего десятилетия приступила к освоению Астрахани и Тюмени.

Обратим внимание на то, что **региональная экспансия крупнейших отечественных розничных сетей в значительной степени стимулировалась выходом на российский рынок глобальных торговых операторов**. Цель российских компаний, оказавшихся в новой конкурентной ситуации, заключалась в том, чтобы опередить западных гигантов, заняв торговое пространство в регионах до того, как они двинутся туда из центра. И действительно, западные розничные сети начали свое «вторжение» на российский рынок с московских окраин. Но первоначальный расчет отечественных операторов оправдался лишь отчасти, поскольку ведущие иностранные сети почти сразу же занялись освоением регионов. Для этого они использовали преимущественно крупные торговые форматы — «кэш энд керри» и гипермаркеты, которые они открывали на вновь построенных торговых площадях. Так, например, если в 2004 г. сеть «Metro. Cash & Carry» присутствовала в 8 регионах, то в 2006 г. — уже в 14. Другая зарубежная сеть «Spar» проникла в 10 российских регионов. Активно осваивала регионы сеть «Рамстор». С 2008 г. намерена активнее продвигаться в регионы сеть «Auchan». В 2007 г. купил участки земли под строительство гипермаркетов в Ростове и Краснодаре один из мировых лидеров продуктового ритейла «Carrefour». Французская сеть также подала заявки на тендеры по аренде торговых площадей в других регионах. Таким образом, запас времени у российских компаний оказался не столь значительным. И кто раньше успеет закрепить себя в регионах, уже не столь очевидно.

Сходные процессы происходили и в секторе **бытовой техники и электроники**, где, напомним, до 2006 г. отсутствовали крупные иностранные операторы. За исключением лидера рынка «Эльдорадо», начавшего свое развитие с регионов, территориальная экспансия столичных сетей развернулась в 2001 г. Все ведущие компании особенно активизировались в этом отношении в 2003–2004 гг. С этого времени сеть «Эльдорадо» ежегодно открывала более ста региональных магазинов, а другие крупные сети — под одному-двум десяткам магазинов. В результате в конце 2006 г. «Эльдорадо» имел свои торговые объекты в 550 городах, «М. Видео» — в 19, «Техносила» — в 55 городах (где находились 72 из 97 имевшихся у нее на тот момент мага-

¹³ Подробнее см.: Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3–26.

¹⁴ Здесь используются отдельные данные компании «РосБизнесКонсалтинг» и исследования, проведенного С. Козыревым.



зинов). В сети «Мир» из 55 имевшихся в 2006 г. магазинов 37 работают в регионах.

Как выбираются объекты для территориальной экспансии? Привлекательность того или иного города определяется прежде всего тремя факторами:

- численностью населения;
- размерами оборота розничной торговли;
- удаленностью данного населенного пункта от столичных центров.

С учетом этих обстоятельств, вполне понятно, первыми в сферу интересов крупных торговых операторов попали города с более чем миллионным населением и достаточно высоким уровнем его покупательной способности (Екатеринбург, Волгоград, Казань, Нижний Новгород, Самара, Челябинск и др.), расположенные в пределах европейской части России (до Урала включительно).

Каковы были следующие шаги? Согласно результатам исследования Н. Зубаревич и С. Козырева «Территориальное распространение торговых сетей в системе городов России», вслед за городами-миллионниками, наиболее привлекательными объектами для региональной экспансии оказываются города с чуть меньшей численностью населения, но находящиеся на одном уровне с ними по душевому товарообороту и размеру зарплат (например, Краснодар, Красноярск, Тольятти). Высокую привлекательность для розничных сетей предположительно должны иметь и «вторые» города развитых регионов — Набережные Челны, Новокузнецк. Они имеют средний душевой товароборот, но достаточно велики по числу жителей (500–600 тыс.). К ним примыкают региональные центры среднего масштаба, где развитие потребительских рынков подкрепляется силой административного ресурса. Часть из них выигрывает относительно близости от федерального центра (Воронеж, Калуга, Ярославль, Тула, Липецк), другая часть находится в отдалении, но пользуется близостью крупных транспортных развязок (Барнаул). Явной привлекательностью обладают города-стотысячники Московской области, которые демонстрируют высокую динамику зарплат и рост товарооборота, а также центры богатой Западной Сибири (Сургут, Нижневартовск, Тобольск) и города курортных зон (Сочи, Кисловодск, Пятигорск).

Освоение крупных региональных центров часто происходит двумя волнами. Сначала, в первой половине 2000-х годов там вырастали относительно крупные местные сети (например, «Холидей-Классик» в Новосибирске, «Купец» и «Кировский» в Екатеринбурге), а затем

(в середине первого десятилетия 2000-х годов) в регион входили национальные сети.

В целом **граница территориального освоения рынков движется в двух основных направлениях: от крупных к более мелким городам и от близких к центру к более отдаленным регионам**. Именно на таком двойном продвижении строится основная стратегическая линия большинства ведущих торговых операторов, хотя наблюдаются и яркие исключения из данного правила. Так, группы компаний «Эльдорадо» (в секторе бытовой техники и электроники) и «Виктория» (в продовольственном секторе), наоборот, первоначально основались в регионах, позднее (уже в 2002 г.) пришли завоевывать Москву. А крупнейшая по числу торговых объектов торговая сеть «Магнит» и вовсе ограничила свою деятельность регионами. Выбранное сетью стратегическое направление заключалось в ускоренном открытии магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек, т.е. таких, где проживает без малого три четверти городского населения России. В 2006 г. к амбициозным региональным лидерам присоединилась новая сеть группы компаний «Вестер», которая подобно «Виктории» начала свое движение из Калининграда. Но все же эти исключения не устранили генеральной тенденции.

Известны также случаи, когда столичные компании пытаются играть на опережение, двигаясь «вниз через ступень», и сразу строят свою сеть в менее крупных городах. Такой поход в средние города (от 300 тыс. жителей) предпринял, например, торговый дом «Копейка», его примеру последовал и холдинг «Марта»¹⁵.

Нельзя сказать, что освоение регионов происходит совершенно безболезненно. Ведущие участники рынка немедленно столкнулись с дефицитом подходящих торговых площадей и квалифицированных местных кадров, необходимостью выстраивать более сложные логистические схемы и контролировать соблюдение единых стандартов. Нередко им приходится работать с более низкой маржой ввиду более низкой платежеспособности населения¹⁶, а порою преодолевать сопротивление местных торговых сетей и региональных чиновников. Административный ресурс способен играть в этом отношении сдерживающую роль. Если в регионе часть потребительского сектора контролируют

¹⁵ См.: Петрова Ю. Города второй очереди // Секрет фирмы. 2006. № 34. 18 сентября.

¹⁶ Например, в 2005 г. в Москве в районах с большим числом обеспеченных покупателей средний чек в супермаркете сети «Патэрсон», по данным компании, равнялся 12–13 долл., а в регионах — лишь 7–8 долл.



структуры, связанные с местной властью, войти в регион «чужакам» оказывается намного труднее. Среди таких регионов указывают, например, Татарию, Башкирию, Пермь, Екатеринбург. А особенно жесткими оказываются барьеры в республиках Северного Кавказа.

Но несмотря на все эти трудности, на фоне относительно низкого уровня конкуренции в провинциальных городах и общей неизбалованности покупателя, новые торговые сети быстро завоевывают популярность. При открытии новых магазинов нередко часть потока покупателей перераспределяется в их пользу даже без массивной прямой рекламы.

Добавим, что проникновение в регионы решает не одну лишь задачу количественного роста. Ведущие российские участники рынка накапливают символический капитал, повышая свой статус и превращаясь из столичных или региональных операторов в подлинно национальные (федеральные) компании.

От моноформатности к диверсификации форматов

В середине первого десятилетия 2000-х годов трансформации подверглись и элементы деловых стратегий, касающиеся *выбора торговых форматов*. Здесь стратегическая развилка заключается в выборе между векторами моноформатного и мультиформатного развития. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества. Так, более специализированная *моноформатная стратегия*, имеющая целью продвижение одного торгового формата, позволяет концентрировать ресурсы и эффективнее ими управлять за счет более простых логистических схем. В то же время ее реализация приводит к сужению рыночной ниши данной компании, делает ее более уязвимой по отношению к изменчивой грядущей конъюнктуре.

В свою очередь, *мультиформатная стратегия*, предполагающая продвижение сразу нескольких торговых форматов, сопряжена с дополнительными издержками. Поскольку каждому формату соответствует своя ассортиментная и ценовая политика, управлять ими параллельно заведомо труднее. Но эта стратегия имеет и свои преимущества, ибо позволяет диверсифицироваться и захватывать разные потребительские ниши, увеличивать масштабы закупок и использовать разные торговые площади (что в условиях их ограниченности более чем актуально). Тем более, что далеко не всегда ясно, какие форматы в перспективе ожидает наибольший успех на той или

иной территории. И дженералистская стратегия, страхующая компанию от рисков провала в будущем того или иного формата, кажется вполне оправданной, даже если сегодня ее реализация требует дополнительных затрат¹⁷.

В двух интересующих нас секторах компании пошли двумя разными путями в реализации рассматриваемых нами стратегий. В ***продовольственном секторе*** розничной торговли первоначально российские компании выбирали для себя один, наиболее эффективный, торговый формат и пытались продвигать именно его. Но в середине десятилетия в этом секторе произошел заметный перелом и проявилась отчетливая тенденция к развитию *мультиформатности*.

Мы можем сказать, что большинство ведущих российских компаний, по крайней мере, приступили к освоению стратегии мультиформатного развития, что существенно усложняет их структуру. Приведем несколько примеров. В 2006 г. наряду с наиболее привычными супермаркетами (60 объектов) в компанию «Седьмой континент» входили 27 магазинов класса de luxe «Пять звезд», 30 «магазинов у дома» под названием «Семь шагов» и три гипермаркета, именуемых «Наш гипермаркет», первый из которых открылся в Москве в 2005 г.

В том же направлении последовал и основной конкурент «Седьмого континента» — торговый дом «Перекресток». К началу 2006 г. (до слияния с «Пятерочкой») под его торговой маркой работали 88 супермаркетов, 34 «магазина у дома» и 7 гипермаркетов.

Цели диверсификации торговых форматов преследовало в том числе и произошедшее в 2006 г. слияние «Перекрестка» и «Пятерочки», последняя из которых развивала крупнейшую по объему продаж сеть дискаунтеров. Образовавшаяся в результате слияния компания «Х5 Ритейл Групп» планирует активно развиваться и в пока не слишком привычном для себя формате гипермаркетов, намереваясь в 2008 г. приобрести на правах опциона сеть гипермаркетов «Карусель» и развернуть с 2009 г. новую сеть «Франк» с торговой площадью до 10 тыс. кв. м и ассортиментом, включающим от 40 до 60 тыс. наименований.

Сразу несколько торговых форматов изначально продвигал и один из наиболее быстро развивающихся операторов — группа компаний «Виктория». К концу 2005 г. в ее управлении находились: 6 супермар-

¹⁷ О специализированных и дженералистских стратегиях см., например: Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. С. 214–215; см. также: Экономическая социология, 2005. Т. 6. № 4. С. 39–53 (<http://ecsoc.msses.ru>).



кетов «Виктория», 40 дискаунтеров «Дешево», 135 «магазинов у дома» «Квартал» и один магазин в формате «кэш энд керри» под названием «Кэш». В 2007 г. компания начала развивать новую сеть мини-маркетов «Городок», а в 2008 г. «Виктория» планирует открыть свой первый крупный гипермаркет¹⁸.

Еще одна известная компания — холдинг «Марта» — управляет магазинами в форматах локального супермаркета, супермаркета и гипермаркета. О своем продвижении в нишу «магазинов у дома» заявила сеть супермаркетов «Патэрсон», ранее разделившая свои супермаркеты на три подформата.

Характерно, что *те, кто начинал с освоения среднего сегмента рынка в формате супермаркетов, сегодня демонстрируют более явную склонность к параллельному освоению разных форматов*. А моноформатной стратегии придерживаются компании, ориентирующиеся на экономичный сегмент рынка, — в первую очередь дискаунтеры (российские компании) и гипермаркеты (международные компании). Первые — потому что развитие сети дискаунтеров оправдывает себя при большом количестве магазинов, не позволяя расплывать ресурсы. Вторые, наоборот, начали свою деятельность с гипермаркетов как самодостаточных торговых объектов, чтобы затем двинуться в другие ниши.

Хотя определенные изменения намечаются и здесь. Так, лидер рынка по числу торговых объектов сеть «Магнит» заявила о переходе в 2007 г. к активной мультиформатной стратегии с намерением открывать, наряду с обычными дискаунтерами, тестовые магазины других форматов — супермаркеты и гипермаркеты¹⁹. Сеть дискаунтеров «Дикси», имевшая в начале 2007 г. 322 магазина подобного формата, открыла пять гипермаркетов «Мегамарт» и шесть универсамов «Минимарт».

¹⁸ Форматы магазинов в группе компаний «Виктория» различаются весьма значительно. «Магазины у дома» «Квартал» имеют торговую площадь 300–700 кв. м и ассортимент товаров, превышающий 7 тыс. наименований. Супермаркеты «Виктория» обладают торговой площадью 2,5–4 тыс. кв. м и ассортиментом, насчитывающим около 28 тыс. наименований. В сети дискаунтеров «Дешево» площади торговых залов занимают 200–600 кв. м, а ассортимент содержит до 3 тыс. наименований. Единственный пока магазин «Кэш» для мелкооптовых покупателей сферы NORECA (гостиницы, рестораны, кафе) имеет торговую площадь 2430 кв. м и ассортимент, превышающий 16 тыс. наименований. Торговая площадь минимаркетов в новой сети «Городок» равняется примерно 150–250 кв. м, а планируемая площадь гипермаркета — не менее 6 тыс. кв. м.

¹⁹ Гипермаркеты будут называться так же, как и дискаунтеры сети («Магнит»), а общая площадь каждого из них составит 5–12 тыс. кв. м при ассортименте, насчитывающем 20–25 тыс. наименований. А новые супермаркеты «Тандер» планируется открывать на площадях, занимающих 1–2,5 тыс. кв. м, предлагая ассортимент, включающий 8–12 тыс. наименований.

Практикуется и создание *комбинированных форматов* — максидискаунтеров с торговой площадью более 3 тыс. кв. м (примером может служить «Мосмарт-Макси» компании «Мосмарт»). В целом «Мосмарт», наряду со своими обычными гипермаркетами (общей площадью 6,5–14 тыс. кв. м, ассортиментом, включающим 45–50 тыс. наименований) и упомянутыми гипермаркетами-дискаунтерами «Мосмарт-макси» (соответственно 5,5 тыс. кв. м и 20–25 тыс. наименований), начал развивать дискаунтеры «Мосмарт-экспресс» (1,5–2 тыс. кв. м и 8–12 тыс. наименований) и магазины «шаговой доступности» «Мосмартик» (с 2007 г.).

В целом можно сказать, что при всех своих дополнительных издержках *стратегия мультиформатного развития, позволяющая преодолевать ограниченность предложения торговых площадей и более гибко использовать ресурсы, набирает обороты*²⁰. Можно предположить, что в своем дальнейшем развитии сети супермаркетов и сети дискаунтеров будут двигаться примерно в одном направлении, открывая гипермаркеты и «переквалифицируясь» в «магазины у дома». Но в их мультиформатной стратегии есть и различия. Если сеть дискаунтеров в принципе может диверсифицироваться в формат супермаркетов, чтобы получить дополнительную рыночную нишу, то обратное движение сетей супермаркетов в менее престижный формат дискаунтеров маловероятно²¹.

Отчасти мультиформатная стратегия в продовольственном секторе возникла как конкурентное действие на опережение западных операторов, большая часть из которых в принципе мультиформатна, но начала свое проникновение в Россию, придерживаясь одного формата — крупных гипермаркетов или магазинов «кэш энд керри». Это первоначально давало отечественным компаниям надежду на закрепление и сосуществование с ними на сопредельных территориях. Однако ситуация начала меняться и здесь. Например, группа «Auchan» в 2005 г. привела в Россию свою сеть «Атас», продвигающую уже формат не гипермаркетов, а супермаркетов, более похожих на существующие отечественные сети. А «Metro Group», начав с формата «кэш энд керри», в 2005 г. стала разворачивать формат гипермаркетов «Real». Так что, как и в случае с региональной экспансией, преимущество российских компаний во времени вновь оказывается небольшим.

²⁰ См.: Ярош Ю. Сети оценили мультиформатность: к супермаркетам добавляют гипермаркеты и дискаунтеры // Ведомости. 2006. № 3. С. Б5; Ростова Е. На этапе консолидации // Новости торговли. 2006. № 3. С. 20–23.

²¹ См.: Кузнецова Н. Мультимаркет // Новости торговли. 2007. № 6. С. 26–29.



Ведущие розничные сети в сфере **бытовой техники и электроники** также начинали с одного торгового формата. Но в отличие от продовольственного сектора, они и сегодня тяготеют к моноформатному развитию, что объясняется более жесткими требованиями к широте представляемого ими товарного ассортимента.

Это не означает, что в секторе не происходило никаких важных сдвигов. Напротив, стратегия ведущих операторов претерпела серьезные изменения. Практически все нынешние лидеры рынка начинали со сравнительно небольших магазинов. Затем в 2004 г. произошел принципиальный перелом: группа компаний «Эльдорадо», которая развивала сеть небольших дискаунтеров с торговой площадью 500–600 кв. м, с этого времени открывает магазины исключительно площадью свыше 2 тыс. кв. м (свой первый гипермаркет она построила в 2002 г.). Если в начале 2000-х годов компания «Мир» поддерживала формат торговли «магазин в магазине» площадью 300–400 кв. м, то с 2004 г. для нее «форматными» уже были куда более крупные магазины — площадью 2–2,5 тыс. кв. м. Компания также построила гипермаркет общей площадью 7 тыс. кв. м, который некоторое время был самым крупным в Европе. «Техносила» с 2004 г. не вводит в строй магазины с торговой площадью менее 1 тыс. кв. м. А в 2006 г. компанией было объявлено о начале строительства в регионах гипермаркетов с торговой площадью от 2,5 тыс. кв. м²². «М. Видео» также тяготеет к формату супермаркетов с торговой площадью не менее 2 тыс. кв. м. Компания даже закрыла пять своих более мелких магазинов в центре Москвы (в том числе легендарный первый магазин на Маросейке).

Таким образом, примерно в одно и то же время у компаний сектора бытовой техники и электроники произошло видоизменение формата: условный вектор направлен теперь от ранее создаваемых супермаркетов в сторону гипермаркетов — не только более крупных, но и относительно более демократичных, рассчитанных на более широкую аудиторию.

Правда, проявились и важные отклонения от общей тенденции, в том числе попытки более явно перейти к параллельному развитию разных форматов. Примером может послужить открытие в 2005 г. группой компаний «Эльдорадо» магазина-салона «ЭлектроПлаза» площадью свыше 7 тыс. кв. м, построенного по принципу «магазины в магазине». В нем была выставлена техника исключительно высших и премиальных ценовых сегментов, не было никаких упоминаний об «Эльдорадо» как «Родине

низких цен», зато был провозглашен новый слоган — «Для умноженных». Впрочем, этот широко разрекламированный опыт оказался в итоге не самым успешным начинанием «Эльдорадо».

Так что **в секторе бытовой техники и электроники генеральной тенденцией в середине первого десятилетия 2000-х годов вместо мультиформатного развития стал переход к другому, более крупному, формату.**

Источники инвестиционных ресурсов

Рассмотрев ключевые элементы новых маркетинговых стратегий ведущих участников рынка, сложившиеся в новом столетии, мы переходим к анализу *финансовых стратегий* компаний. Они включают определение финансовых ориентиров, основных источников ресурсов и степени диверсификации активов. В данной работе мы остановимся на наиболее принципиальном вопросе — *об источниках инвестиционных ресурсов для ускоренного развития компаний.*

В условиях быстрого экстенсивного развития этот вопрос стоит чрезвычайно остро. И здесь также происходят серьезные сдвиги в деловых стратегиях. В начале века сетевые компании вынуждены были развиваться преимущественно за счет реинвестирования собственной прибыли. Фондовый рынок был слишком слабым, а банковские кредиты предоставлялись компаниям на не слишком выгодных условиях (жалобы на дискриминационную политику банков — высокие процентные ставки, жесткие залоговые требования — были обычным явлением). Хорошо, если за плечами компании стоял мощный стратегический инвестор, как «Альфа-групп» у торгового дома «Перекресток». Но таким преимуществом могли похвастаться далеко не все. А оказываемое на компании в эти годы давление, побуждающее их к отказу от «серых» и «черных» схем налоговой оптимизации и общая тенденция к снижению средней торговой наценки еще более сокращали внутренние источники инвестиционных ресурсов.

Банковские кредиты. К середине первого десятилетия 2000-х годов ведущие розничные компании серьезно выросли и стали куда более привлекательными объектами для финансовых и банковских институтов. Они уже не испытывали затруднений в получении *банковских кредитов* и были способны брать их не под 15% и более, как было раньше, а под 6–7% годовых. По свидетельству компании «Мосмарт» (активного заемщика), как правило, кредитные средства обходятся в 8–13% годовых.

²² См.: Новости торговли. 2006. № 11. С. 19.



Крупным торговым компаниям стали доступны *синдицированные кредиты западных банков*, которые сначала предоставлялись по более высоким ставкам (LIBOR + 4,5–5%), затем ставки серьезно снизились (LIBOR + 1,1–2%). Так, в 2004 г. «Перекресток» занял 75 млн долл. у «Raiffeisen», «Zentralbank Oesterreich» и «HSBC Bank» по ставке LIBOR + 4,3%. Год спустя тот же «Перекресток» получил на два года 125 млн евро от голландского «ABN Amro Bank» и немецких «Commerzbank Aktiengesellschaft» и «WestLB» по ставке LIBOR + 2%. А «Лента» привлекла за счет синдиката во главе с «ABN Amro» до 100 млн долл. на три года по ставке LIBOR + 2,8%. В 2006 г. «Pyaterochka Holding» подписала кредитное соглашение с синдикатом западных банков на сумму 800 млн долл., из которых 350 млн долл. были получены по ставке LIBOR + 2,5%, а 450 млн долл. — по ставке LIBOR + 2,25%²³. И наконец, в 2007 г. «Х5 Ритейл Групп» взяла сроком на один год синдицированный кредит 6 банков на рекордную сумму 1 млрд долл. по минимальной ставке — LIBOR + 0,75%²⁴. Суммы растут — проценты снижаются²⁵.

Будут появляться у крупных игроков и аффилированные банковские структуры. Так, например, о создании в России банка для обслуживания сетей «Auchan» и «Leroy Merlin» объявила «Auchan Group», партнером которой в реализации этого проекта выступит «Кредит Европа Банк».

Однако, несмотря на явно позитивные сдвиги, к середине первого десятилетия 2000-х годов ***перед розничными сетями встал вопрос о необходимости перехода от кредитной политики, направленной на обеспечение преимущественно операционных нужд, к инвестиционной политике, сопряженной с управлением стоимостью компании.*** В связи с этим все более важную роль в привлечении финансовых ресурсов должны играть портфельные и стратегические инвесторы.

Стратегические и портфельные инвесторы. В их привлечении можно условно выделить три небольшие волны. *Первая волна* была связана с попыткой российских нефтяных компаний выступить в роли стратегических инвесторов для розничных компаний (в первую очередь, дискаунтных проектов). Так, в 2002 г. «ЮКОС» приобрел 50% + 1 акцию ТД «Копейка». В том же году компания «Планета менеджмент» (структура «Сибнефти») купила нижегородские сети «Альянс», сеть дискаунтеров «Пятачок» и супермаркеты «Караван». Ей же принадлежала сеть «Гастроном Эконом». А в это же время «Нефтехимпром» выступил в качестве инвестора сети супермаркетов «Продмак».

Однако альянсы с нефтяниками оказались неустойчивыми: вскоре они вышли из этих проектов. Доля «ЮКОСа» в «Копейке» в виду расхождений в понимании деловой стратегии уже в 2003 г. перешла к «Уралсибу». «Планета Менеджмент» продала сеть «Гастроном Эконом» компании «Дисконтцентр», а «Нефтехимпром» уступил 23 супермаркета «Продмак» холдингу «Марта». Позднее (в 2006 г.) «Копейка» взяла в свое управление 48 магазинов нижегородской сети «Эконта», ранее принадлежавших «Millhouse Capital».

Чем нефтяным и нефтеперерабатывающим компаниям так не понравилась сфера торговли, остается некоторой загадкой. Более успешной в этом отношении оказалась *вторая волна*, принесшая в российскую розницу портфельные иностранные инвестиции. Пионером здесь выступил Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), который в 2001 г. стал миноритарным акционером «Пятерочки». По экспертным оценкам, его фонд заплатил за 10–15% сети не более 20 млн долл. Когда в 2004 г. банк вышел из проекта, его доходность превысила 470%. В 2006 г. ЕБРР вновь проявил интерес к продуктовой рознице. Входящий в его состав инвестиционный фонд «Eagle Venture Partners» стал владельцем около 20% челябинской сети «Незабудка». Было объявлено также, что ЕБРР инвестирует 125 млн долл. в петербургскую сеть «Лента», намереваясь приобрести, по оценкам, 12–15% ее акций.

Кроме инвестиций из фондов ЕБРР, в продуктивном ритейле к 2007 г. были совершены лишь четыре крупные сделки с участием западных инвестфондов. В 2003 г. инвестиционный фонд «Templeton» приобрел 7,1% акций сети «Перекресток» (сейчас фонду принадлежит 2,08% акций «Пятерочки», объединившейся с «Перекрестком»); в 2004 г. инвестиционные фонды «Citigroup» выкупили 33,5% акций сети «Дик-

²³ См.: Ярош Ю. Рост в кредит // Ведомости. 2006. № 96. 30 мая.

²⁴ В числе этих банков нидерландские «ABN Amro N.V.» и «ING», австрийский «Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG», немецкие «Commerzbank Aktiengesellschaft», «WestLB AG» и французский «BNP Paribas». Букраннерами выступили «Goldman Sachs International» и «Citigroup Global Markets Limited».

²⁵ Хотя в число 20 крупнейших эмитентов еврооблигаций и 20 крупнейших получателей синдицированных кредитов торговые компании к середине 2007 г. еще не входили, занимая примерно около 100 млн долл., в то время как крупнейшие сырьевые и банковские структуры привлекают таких кредитов на сумму на один миллиард и более (См.: Эксперт. 2007. № 23. 18–24 июня. С. 25). Но со временем ситуация изменится — по крайней мере, последовательные займы «Х5 Ритейл Групп» на 0,8 и 1,0 млрд долл. — прямая заявка на покорение этого рубежа.



си» («Citicorp International Financial Corporation» владеет 11,62% акций компании и «Cube Private Equity» — 21,96% акций); в 2005 г. «Delta Private Equity Partners» увеличил свою долю в сети «Spar» до 25% акций. Есть основания считать, что этим дело не ограничится, и участие западных инвестиционных структур в развитии розничного бизнеса будет возрастать²⁶.

Как представляется, в настоящее время на подходе *третья волна* инвесторов. На этот раз интерес к портфельным инвестициям проявляют российские инвестиционные структуры. В 2005 г. производитель соков «Нидан» приобрел около 30% сети «Холидей-классик», имевшей на тот момент 20 супермаркетов и два гипермаркета в Новосибирске, Томске и Барнауле. В 2006 г. компания «Ренова» создала отдельный фонд прямых инвестиций («Russian Retail Growth Fund») для приобретения акций, принадлежащих розничным сетям в потребительском секторе. В качестве первого шага «Ренова» выкупила 25% акций сети «Spar» в России. В 2007 г. холдинг «Марта» продал блокпакет акций 32 магазинов «PurPur» инвестбанку «КИТ Финанс» (правда, речь в данном случае шла о ювелирии и аксессуарах). В 2007 г. 5% группы компаний «Виктория» были выкуплены фондами «Ист-Капитал» и «Ренессанс Пре-ИРО фонд».

И все же объем вложений по перечисленным сделкам редко превышал несколько десятков миллионов долларов. Дефицит инвестиционных ресурсов по-прежнему сохраняется, и здесь финансовые возможности российских участников рынка явно уступают потенциалу западных гигантов. Это подталкивает их к выходу на фондовые рынки.

Выход на ИРО. Постепенно ведущие розничные компании дозрели и до привлечения *портфельных инвестиций на открытом рынке*. Пионером на этом поприще в 2004 г. стал «Седьмой континент», особенно остро ощущавший нехватку инвестиционных ресурсов. Компания разместила на российском фондовом рынке (ММВБ и РТС) 13% своих акций на сумму 81 млн долл. Вслед за ним «Пятерочка» в 2005 г. раз-

местила на Лондонской бирже 30% акций на сумму 598 млн долл. А в 2006 г. «Магнит» продал на РТС 18,94% акций своей головной компании за 368,4 млн долл. (см. табл. 11)²⁷. В результате к 2007 г. на бирже торгуются 25,19% акций «Седьмого континента», 18,94% акций «Магнита», 24,8% акций объединенной компании «Х5 Ритейл Групп», в которую вошла «Пятерочка».

Таблица 11

Результаты ИРО российских компаний розничной торговли в 2004–2006 гг.

Компании	Год размещения	Процент размещенного капитала	Выручка от размещения, млн долл.	Биржи
«Седьмой континент»	2004	13	80,67	ММВБ, РТС
«Пятерочка»	2005	32	597,58	LSE
«Магнит»	2006	19	368,00	РТС

Чем объясняется стремление компаний к публичному размещению своих акций? Вопрос этот вовсе не праздный. Ведь деньги, привлеченные с фондового рынка, отнюдь не дешевы, они заметно дороже кредитных ресурсов: подготовка к ИРО связана с трудоемкими и затратными процедурами; нужно платить за размещение акций на бирже; затем выплачивать дивиденды акционерам. Конечно, размещение на российских площадках обходится значительно дешевле, но и здесь обслуживание заемных средств требует заметных затрат²⁸.

В результате многими компаниями используются более простые финансовые инструменты. Например, в 2005 г. «Перекресток» выпустил *корпоративные облигации* на сумму 1,5 млрд руб., а торговый дом «Копейка», постоянно откладывающий выход на ИРО, по состоянию на середину 2007 г. вошел в двадчатку крупнейших российских эмитентов корпоративных облигаций, организовав три таких выпуска на общую сумму 9,2 млрд руб.

К использованию подобных инструментов склонны и компании в сфере бытовой техники и электроники, которые в этом отношении

²⁶ В секторе бытовой техники и электроники похвастать в этом отношении особенно нечем. В 2005 г. международной компанией «DSG International» (ранее «Dixons») было заключено соглашение с совладельцами «Эльдорадо» о приобретении контрольного пакета акций российской сети. Эта сделка должна была осуществиться до 2011 г., если британцы до 2008 г. выкупят 10% акций «Эльдорадо». Однако в 2007 г. «DSG International» отказалась от исполнения опционного соглашения. И хотя это больше связано с проблемами британского ритейлера, факт остается фактом (Романова Т. DSG передумала // Ведомости. 2007. 21 июня. С. Б7).

²⁷ См.: Коротецкий Ю., Москаленко Л., Тальская М. ИРО выходят из моды // Эксперт. 2006. № 33. С. 21–28.

²⁸ Стоимость размещения акций на РТС составляет 2,5–3,5%, на иностранных биржах — 5–6% (См.: Груздев В. Не надо ничего запрещать, но можно ограничить // Ведомости. 2005. 7 сентября. С. А5). По другим данным, издержки размещения на внешнем рынке оказываются на порядок больше (240–410 тыс. долл. вместо 24 тыс.). В любом случае, внутреннее размещение оказывается намного более дешевым.



более консервативны. Например, в 2006 г. свой облигационный заем на 2 млрд руб. разместила «Техносила».

Тем не менее, несмотря на единичные случаи обращения к фондовому рынку, возникла своего рода «мода» на IPO, когда компании, еще вчера заявлявшие, что не собираются прибегать к этому способу привлечения средств, через год-два начинали готовиться к получению статуса публичной компании. В 2008 г. на IPO выйдет «Виктория». В 2008–2009 гг. планирует выйти на Лондонскую фондовую биржу «Дикси». Сообщалось также о планах по размещению акций петербургской сети «Лента» в 2009–2010 гг. В любом случае многие руководители компаний перестали говорить о том, что они не видят особой нужды в заимствованиях на фондовом рынке и усердно готовятся к процедуре IPO.

Что же касается более высоких издержек подобного способа привлечения средств как платы за публичность, то **пойти на дополнительные издержки заставляет механизм полупринудительного распространения организационных инноваций**. Размещение акций на фондовом рынке приобретает для ведущих компаний имиджевое значение. Публичный статус («Мы — открытая компания») становится элементом «джентльменского набора» ведущего участника рынка, а имиджевая составляющая — важнейшей частью конкурентной гонки, в которой ведущие игроки стараются не отставать друг от друга по всем ключевым позициям.

Подобно всякой моде, стремление к выходу на IPO подвержено колебаниям и влиянию конъюнктуры. И если первопроходцы («Седьмой континент», «Пятерочка») получили в результате повышенную премию, то в дальнейшем выгода, скорее всего, будет более умеренной. После первых успехов возникли завышенные ожидания (своего рода эйфория от избытка ликвидности). В 2006 г. первоначальный энтузиазм несколько поутих²⁹. Жертвой изменчивой конъюнктуры стала, например, «Копейка», которая в 2005 и 2006 гг. откладывала процедуру публичного размещения своих акций³⁰. Тем не менее общая тенденция вполне определилась. Рано или поздно все ведущие компании выйдут на фондовый рынок.

Какие цели ставятся при размещении акций на фондовом рынке? Таких целей две — привлечение внешних денежных ресурсов и оценка

стоимости компании. Денежные ресурсы, привлеченные из внешних источников, в свою очередь, могут использоваться в двух направлениях — идти на расширение бизнеса (например, на покупку других розничных сетей)³¹ или на вознаграждение собственников. Фиксация рыночной стоимости компании тоже может преследовать как минимум две цели — последующую продажу бизнеса или опять-таки привлечение дополнительных средств для расширения бизнеса посредством более легкого доступа к кредитам, прямым и портфельным инвестициям.

Среди этих двух альтернатив в середине первого десятилетия 2000-х годов **доминирует стратегия, имеющая целью привлечение инвестиционных ресурсов для расширения бизнеса** (в чистом виде она характерна для «Седьмого континента»). Хотя и текущие интересы собственников не остаются без внимания (деятельность «Пятерочки» и «Магнита» можно охарактеризовать как совмещение двух стратегий). Но и здесь более явный акцент делается на развитие профильного бизнеса.

Диверсификация активов. В отличие от мультиформатного развития, связанного с продвижением на тот же рынок новых продуктов (каковыми для розничных компаний выступают новые организационные формы), стратегический выбор в пользу диверсификации активов, сопряженный с выходом на другие рынки, пока совершается не столь часто. Практически во всех случаях, когда происходят слияния между компаниями, речь идет об отраслевой интеграции, а не о диверсификации активов: ведущим ритейлерам сейчас явно не до этого — ресурсы необходимы для закрепления в основных рыночных нишах.

Хотя, конечно, существуют и исключения. Например, холдинг «Марта», который наряду с розничными сетями «Billa» и «Grossmart» развивает сеть по продаже бижутерии «Colours & Beauty» (по франшизе итальянского ритейлера) и «PurPur», Интернет-порталы 003.ru, m3x.ru, butennika.ru, занимается производством и продажей упаковки, дистрибуцией и комплектацией объектов недвижимости. «Х5 Ритейл Групп» запускает сеть крупных торговых центров площадью 50–80 тыс. кв. м. «Эльдорадо» активно развивает сеть салонов сотовой связи, открыв к концу 2006 г. более 300 таких салонов. Случается, что владельцы розничной сети изымают часть ресурсов и инвестируют их в другие сферы, как это сделал, например, один из двух основных собственни-

²⁹ См.: Фрумкин К. Пшик вместо бума // Компания. 2006. № 33. 8 сентября.

³⁰ В 2007 г. было в очередной раз заявлено, что Торговый дом «Копейка» не собирается проводить IPO в ближайшие два года, намереваясь пока идти по пути органического развития.

³¹ «Седьмой континент» использовал часть средств, полученных в результате IPO, для покупки сети «Алтын». «Х5 Ритейл Групп» готовится к приобретению сети гипермаркетов «Карусель». «Магнит» намерен направить более половины полученных на развитие своей сети средств на открытие магазинов в новых торговых форматах.



ков сети «Магнит» А. Богачев, занявший дополнительно банковским и цветочным бизнесом. Но все же такие исключения относительно редки: ведущие ритейлеры в большей степени сосредоточены на основной деятельности.

Добавим, что крупные иностранные компании в целом более диверсифицированы, даже если ограничиваться их российским опытом. Так, «Metro Group» кроме продовольственного сектора работает также в секторе бытовой техники и электроники (сеть «Media Markt»); группа «Auchan», помимо одноименных продуктовых гипермаркетов и супермаркетов «Atac», развивает в России сеть гипермаркетов стройматериалов «Leroy Merlin» и сеть магазинов спорттоваров «Декалон», а общее число контролируемых ею форматов приближается к двадцати.

Суммируя основные тенденции привлечения финансовых ресурсов, можно сказать, что **по сравнению с началом 2000-х годов, когда розничные компании опирались преимущественно на собственные ресурсы, в настоящее время у них растет доля заемных средств, среди которых ключевую роль играют банковские кредиты, а в структуре самих заемных средств все более заметными становятся ресурсы, заимствованные с фондовых рынков**³².

Повышение прозрачности российских компаний

По мере того как возрастает значение внешних ресурсов для развития ведущих компаний, финансовая составляющая успеха все теснее переплетается с имиджевой составляющей, а экономический капитал нуждается во все большей поддержке символического капитала. Возникают неизбежные требования к прозрачности бизнеса и соответствующему изменению правил игры.

К настоящему времени утвердилось понимание того, что повышение привлекательности компании для внешних инвесторов достигается не только путем открытия новых магазинов и увеличения их оборота (хотя чем мощнее сеть, тем она заведомо дороже), но также через повышение степени легальности и прозрачности ее управленческих схем. Дело в том, что в 1990-х годах в условиях высоких налоговых ставок и слабого администрирования в сфере сбора налогов и обяза-

³² Например, в 2006 г. розничными компаниями из внешних источников были привлечены 80 млрд долл., две трети которых составили кредиты, а треть поделилась примерно поровну между IPO и корпоративными облигациями.

тельных платежей компании строили эти схемы на принципах общей непрозрачности организационной структуры и ее институционального оформления³³. В то же время известно, что для привлечения стратегических и портфельных инвестиций структура компании должна быть понятной инвестору. Потому-то в преддверии прихода транснациональных операторов многие российские компании всерьез озаботились проблемой *легализации* собственного бизнеса³⁴. И хотя достижение относительной «чистоты» и прозрачности компании требует дополнительных финансовых затрат и организационных усилий, а сравнительные издержки легализации по-прежнему достаточно высоки, российские компании начали движение в сторону большей открытости, отказываясь сначала от откровенно «черных», а затем во многом и от «серых» деловых схем, стремясь к уменьшению степени нарушения закона. Добавим, что с увеличением объема товарных потоков использование нелегальных и полуполюгальных схем становится все более рискованным делом, их все труднее скрыть от контролирующих органов, а ставить себя под удар из-за мелких товарных партий крупным компаниям тем более нет смысла. Так что и в этом отношении российские участники рынка стараются все более походить на своих западных конкурентов.

Постепенный выход из «тени» сопровождается и повышением степени *открытости* компании: обнародованием состава ее бенефициариев (о которых еще в начале десятилетия, как правило, ничего не было известно), переходом на международные стандарты финансовой отчетности, публикацией результатов финансового аудита. Разворачивается подготовка к превращению ранее не транспарентных организационных структур в публичные компании.

Впрочем, в настоящее время движение в сторону легализации бизнеса еще весьма далеко от завершения. Достаточно обратить внимание на весьма существенное расхождение официальных и неофициальных оценок объема российского рынка. Например, в 2004 г. в сфере электробытовой техники рынок оценивался Федеральной таможенной службой и самими его участниками соответственно в 2 млрд и 7 млрд

³³ Структура ведущих компаний по-прежнему остается сложной. Так, например, в 2007 г. группа компаний «Эльдорадо», по признанию ее основателя И. Яковлева, состоит примерно из 45 юридических лиц.

³⁴ Подробнее об этой проблеме см.: *Падаев В.* Институциональная динамика рынков и легализация бизнеса // Истоки: Экономика в контексте истории и культуры. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 262–311; *Падаев В.* Российский бизнес: на пути к легализации? // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 68–87.



долл., а в сфере продажи мебели — в 2 млрд и 9,5 млрд долл. В условиях преобладания импорта по многим товарным группам объяснить эту разницу вкладом отечественного производства, по крайней мере полностью, вряд ли удастся.

Конечно, степень легализации деятельности компаний различается в зависимости от сегментов рынка. Продовольственный сектор в целом в большей степени находится «на свету», чем сектор бытовой техники и электроники, хотя в первом есть сегменты со значительной «теневого» составляющей (например, производство и реализация водки). Сектор бытовой техники и электроники с этой точки зрения тоже весьма неоднороден. Так, в сегменте крупной бытовой техники (холодильники, стиральные машины) степень легализации бизнеса заметно выше. А в сегменте мелкой электроники и мобильной телефонии доля «серых» и «черных» схем продолжает оставаться относительно высокой³⁵. По данным РАТЭК, степень легальности продаж мелкой цифровой техники не превышает 30%, а в сегменте дорогих видеокамер она не более 10%, и только 10% мобильных телефонов ввозятся без занижения стоимости. Это объясняется по меньшей мере тремя обстоятельствами, связанными со спецификой товаров. Во-первых, телефоны и мелкая электроника — товар очень компактный и в то же время дорогой. Поэтому при более низких рисках их выгодней ввозить контрабандой, чем крупногабаритную технику. Во-вторых, именно в этих сегментах наиболее быстро обновляется модельный ряд. Вследствие этого «сливки» снимает тот, кто оказался быстрее. Это еще один соблазн прибегнуть к «серым» схемам. В-третьих, рынок этих продуктов очень чувствителен по цене, лояльность потребителей относительно низка, поэтому успех нередко зависит от ценовой разницы в несколько процентов. В итоге многие крупные игроки ритейла просто вынуждены пользоваться услугами «серого» рынка, если они хотят оставаться конкурентоспособными, особенно в условиях динамичной экспансии.

В этом контексте не случайными оказались крупные скандалы с задержанием партий мобильных телефонов в 2005 г.³⁶, после чего заметно возрос объем таможенных взносов в бюджет, уплачиваемых с дан-

³⁵ См.: Бурсак А. Алло, милиция! // Компания. 2005. № 32. 22 августа. С. 4; Левинский А. Рыба-Лев в стране Эльдорадо // SmartMoney. 2007. № 9. 12 марта.

³⁶ В августе 2005 г. Управлением «К» МВД России были задержаны в аэропорту Шереметьево 100 тыс. мобильных телефонов, которые декларировались как товары другой категории или оформлялись по заниженной цене. Еще 300–320 тыс. таких телефонов были обнаружены на складах сотовых дилеров. А спустя неделю был задержан самолет еще с 200 тыс. мобильных телефонов (см.: Белоус Ю., Дорохов Р. Милиция вошла во вкус // Ведомости. 2005. 29 августа. С. Б6).

ной категории товара. Мы понимаем, что подобные скандалы могут служить свидетельством «конкурентной» борьбы между силовыми ведомствами и передела сфер контроля над каналами «серых» поставок: ведь без патронирования силовыми структурами такие каналы просто не могли бы существовать. Но сути дела это не меняет. Сдвиги в сторону легализации бизнеса происходят, но до состояния его полной легальности по-прежнему далеко.

В чем же заключается причина такой противоречивости процесса легализации российского бизнеса? Во-первых, этот процесс сам по себе довольно сложен. Уйти в «тень», как это ни странно, намного проще, чем выйти из нее, — хотя бы потому, что первое можно сделать в одиночку, а второе предполагает коллективные действия ведущих участников рынка. А многие не только не хотят, но и не могут в одночасье начать платить все положенные налоги и платежи, если ранее они этого не делали³⁷. По этим причинам процесс легализации бизнеса может быть только постепенным и ступенчатым.

Но этот процесс порождает и другие противоречия, затрагивая источники конкурентоспособности отечественного бизнеса. Бесспорно, выход из «тени» повышает устойчивость компаний, снижает риски их полужагального существования, а также позволяет увеличивать их капитализацию на случай продажи или привлечения инвестиционных ресурсов. Но с точки зрения ведущих российских участников рынка, подобные институциональные преобразования порождают дополнительные издержки и риски. Приходится платить больше налогов, что затрудняет решение и без того острых ресурсных проблем в текущем периоде. Информационная открытость повышает риски утечки важных коммерческих сведений³⁸. Наконец, **легализация деятельности (в первую очередь в части таможенного оформления) делает рынок более доступным для западных операторов, т.е. еще больше обостряет конкурентную ситуацию**. Начатое ведущими российскими игроками движение по пути легализации парадоксальным образом работает против них, приводя к повышению их трансакционных издержек и одновременно к снижению издержек входа на рынок для западных операторов.

³⁷ По словам основателя и совладельца ОАО «Седьмой континент» В. Груздева, «должно пройти определенное время. Люди должны открыться. Сейчас еще страшно открываться — так и норовят подножку подставить, укусить, ужалить. У нас еще не все готовы к тому, чтобы открыться» (Груздев В. Не надо ничего запрещать, но можно ограничить // Ведомости. 2005. 7 сентября. С. А5).

³⁸ Упрекать в информационной закрытости одни лишь российские компании — значит сильно грешить против истины. Крупнейшие на российском рынке западные компании («Metro Group» и «Auchan Group») относятся к числу наиболее закрытых. Парадоксально, но они не сообщают о себе даже наиболее примитивных экономических сведений.



Глава 8 Стратегии взаимодействия с другими участниками рынка

Мы подошли к заключительному, но чрезвычайно важному элементу деловой стратегии — организации взаимодействия компании с другими участниками рынка. От того, как строятся эти взаимодействия — с другими ритейлерами, включая прямых конкурентов и представителей смежных секторов, а также с поставщиками и потребителями, зависит очень многое. В данной работе мы сконцентрируем внимание на отношениях розничных компаний с конкурентами и поставщиками, т.е. с другими компаниями, оставив «за скобками» их отношения с покупателями. Отношения «B2C» (Business to Customer) будут интересовать нас, таким образом, лишь как проекция отношений «B2B» (Business to Business).

Отношения с конкурентами: взаимное наблюдение и имитация

Начнем с анализа отношений между конкурентами. Деловые связи между конкурентами играют немаловажную роль, несмотря на отсутствие между ними непосредственных экономических трансакций. Наиболее простая форма таких связей — *взаимное наблюдение* — выражается в том, что участники рынка осуществляют постоянный мониторинг действий других компаний. И результаты этого мониторинга во многом определяют их собственное рыночное позиционирование³⁹. Наблюдение производится за двумя группами — прямыми конкурентами и ведущими игроками в данном сегменте рынка.

Мониторинг может производиться в целях дистанцирования от своих конкурентов и, наоборот, заимствования новшеств. *Дистанцирование* приводит к более точному определению собственной ниши относительно ниш конкурентов⁴⁰. *Заимствование* не позволяет никому

³⁹ Подробнее об этом см.: Уайт Х. Рынки и фирмы: размышления о перспективах экономической социологии // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу. С. 96–118.

⁴⁰ Пример такого тонкого взаимного позиционирования приводит президент и совладелец «Техносилы» В. Зайцев: «Различие состоит в нюансах. Ассортимент действительно у всех примерно одинаковый, просто для кого-то приоритетным является продажа техники низкого сегмента, а для кого-то — высокого. Возьмем для примера абстрактный телевизор диагональю 21 дюйм. Так, в “Эльдорадо” он будет стоить условно 4000 руб., у нас — 4500 руб., а в “М. Видео” — 6000 руб. Размер диагонали один и тот же, но производитель будет разный. Допустим, в “Эльдорадо” это будет “Daewoo”, у нас — “Toshiba”,

из конкурентов оторваться и уйти далеко вперед. В настоящее время в условиях становящегося рынка с определенной степенью условности можно сказать, что главной функцией мониторинга является заимствование у нынешних и потенциальных конкурентов новых организационных форм и технологий продаж. Посмотрим, к каким последствиям это приводит.

Начнем с того, что для быстро развивающихся сетевых компаний принципиальным вопросом является обеспечение *единых стандартов деятельности*, которые могут быть объектом тиражирования и переноса — от объекта к объекту и от региона к региону. Наиболее эффективным способом распространения этих стандартных тиражируемых технологий являются их заимствования у ведущих участников рынка.

Первым и главным объектом наблюдения и заимствования для российских лидеров стали ведущие западные компании⁴¹. Для многих российских компаний, по признанию их основателей, они стали прообразами их собственных бизнес-моделей. Примеров тому предостаточно. Сеть «Копейка» создавалась в конце 1990-х годов по стандартам таких западных сетей эконом-класса, как «Aldi» и «Lidl». На них же ориентировалась, по словам своих владельцев, сеть «Дикси». При создании сети «Перекресток» многое было заимствовано у глобальной сети супермаркетов «Tesco». И в 2007 г. среди топ-менеджеров премьера «Перекрестка» — компании «X5 Ритейл Групп» — были, как минимум, два выходца из этой сети (П. Музил и Д. Батор). Ориентиром для холдинга «Марта» стал концерн «Otto» с его сетью гипермаркетов «Segros. Cash & Carry». «Пятерочка», по признанию одного из ее основателей А. Рогачева, пыталась заимствовать технологии «Wal-Mart» и «ИКЕА». А сети небольших «магазинов у дома» («Daily», «Городок») начали развиваться по аналогии с известной американской сетью «7-Eleven». В сфере бытовой техники и электроники группа компаний «Эльдорадо» пыталась подражать «Media Markt». А бенчмаркинг для «Евросети», по признанию ее руководителей, является «Carphone Warehouse».

а в “М. Видео” может оказаться уважаемый европейский производитель или японская “Sony”» (Романова Т. Очень немногие растаможивают товар вбелую // Ведомости. 2006. № 72. 24 апреля).

⁴¹ Вот как говорил об этом главный исполнительный директор сети «Пятерочка» О. Высоцкий: «Меня многие спрашивали, откуда мы берем нашу организацию работы. На самом деле мы просто копируем самое лучшее, что есть за границей» (Высоцкий О. Ни в одной стране мира гипермаркеты не занимают более 40% // Ведомости. 2004. № 26. 11 августа. С. А5).



Конечно, это не означает, что российские розничные сети становятся «калькой» западных аналогов — всегда существуют своя местная специфика и отклонения от требований международного стандарта. Но фундаментальную тенденцию это не отменяет: происходят интенсивные изоморфные изменения в результате того, что в каждом формате производятся соответствующие заимствования. Вполне разумно, что ведущие российские компании, вместо того чтобы «идти грудью на танк», отстаивая местный колорит, пытаются перенять технологии мировых лидеров и тем самым встроиться в «танковую колонну». Причем речь идет не только о новых торговых форматах и технологиях продаж, которые видны потребителю, но и об институциональном оформлении деловых отношений — изменении управленческих схем построения бизнеса и правил взаимодействия с деловыми партнерами и клиентами. Известно, что именно наблюдая за действиями сетей «Metro. Cash & Carry» и «Auchan», российские ритейлеры коренным образом перестроили свои взаимоотношения с поставщиками. Тем самым *структурный изоморфизм*, связанный с введением вариативного набора стандартных торговых форматов и логистических систем, дополняется *институциональным изоморфизмом*, который касается распространения сходных для данного типа участников рынка правил игры (к этим правилам мы еще вернемся позже)⁴².

Интересно, что именно быстрое признание российскими компаниями своего поражения в символической плоскости (своего рода «размен» символического капитала) обеспечило им определенные конкурентные преимущества в экономическом соперничестве с западными операторами, предоставив выигрыш во времени и позволив играть на опережение⁴³. Подобная игра может выражаться, например, в превентивном копировании элементов образа будущего конкурента с намерением напрямую затруднить ему жизнь, когда он появится на российском рынке. Подобные действия продемонстрировала группа компаний «Эльдорадо», которая в 2006 г. провела ребрендинг и начала использовать в своем логотипе красный и черный цвета, традиционные для «Media Markt». Это решение было принято именно в тот момент, когда

⁴² См.: DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // The New Institutionalism in Organizational Analysis / ed. by W. Powell, P. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991. P. 63–82.

⁴³ Особенно повезло в этом отношении, напомним, компаниям, работающим в сфере бытовой техники и электроники, где вторжение западных компаний во главе с «Media Markt» задержалось до 2006 г.

стали известны сроки выхода западной компании на российский рынок. Цель подобной акции очевидна — попытаться «убить конкурента», насколько это возможно, «размыв» для потребителя различия между немецкой и российской сетями.

Впрочем, механизм заимствования не сводится к «подглядыванию» за западными компаниями — российские компании столь же внимательно наблюдают друг за другом. Прежде всего осуществляется постоянный *мониторинг уровня цен* основных конкурентов, результаты которого влияют на собственную ценовую политику. Заимствования немедленно распространяются и на *технологии продаж*. Они стали рычагом произошедшей революции в торговой сфере в части, которая более видна стороннему наблюдателю и конечному потребителю: традиционные прилавки заменены открытой выкладкой товара; торговые залы совмещаются с развлекательными центрами; разрабатываются разные программы лояльности по отношению к покупателю с системами дисконтных или бонусных карт, с проведением кампаний скидок и подарочных акций; вводятся системы возврата товаров и обмена старого товара на новый (trade-in)⁴⁴; предлагаются доставка товара и другие дополнительные услуги (оплата счетов за сотовую связь и пр.). Все это быстро становится привычным для российского покупателя, который еще совсем недавно не знал о существовании подобных инструментов, применяемых в торговле.

Ярким примером взрывного развития новых технологий продаж является практика *потребительского кредитования*. Пионером в этой области в 2000 г. стал банк «Русский стандарт», выступивший в альянсе с компаниями «Мир» и «М. Видео». К 2004 г. таких банков было уже более ста (при этом, правда, около 70% рынка обеспечивал «Сбербанк»). К этому времени подобная услуга распространилась практически по всем розничным сетям в сфере бытовой техники и электроники. Покупка этих товаров в кредит из экзотики быстро превратилась в самую обычную операцию. В целом в 2003–2004 гг. объемы кредитования физических лиц ежегодно удваивались⁴⁵. В дальнейшем темпы его роста будут не столь высокими. Несколько сдерживает распространение этой формы кредитования возрастающий объем задолженности банкам по кредитам и предъявленные им требования сообщать потребителям «эффективную» ставку процента (до этого де-факто потреби-

⁴⁴ Например, «М. Видео» еще в 1999 г. применила систему «trade-in» — возможность получения скидки на новый телевизор при условии сдачи старого.

⁴⁵ См.: Миронова В. Доля в кредит // Новости торговли. 2006. № 2. С. 24–28.



телей нередко вводили в заблуждение, не раскрывая всей информации и заставляя платить больше, чем они рассчитывали). Но без потребительского кредитования успешное развитие компании (по крайней мере, в сфере продажи товаров длительного пользования) уже кажется немислимым.

Еще один пример. В первой половине десятилетия продуктовые сети друг за другом начали менять режим работы — получили распространение *круглосуточно работающие магазины*. Например, «Перекресток» до 2000 г. переводил на 24-часовой график работы по 3–4 магазина в год, в 2000–2004 гг. — уже по 8–10, а в 2005–2006 гг. — по 11–12. К началу 2007 г. из 158 российских магазинов сети «Перекресток» никогда не закрывались 62, т.е. почти 40%. Началось все с Москвы, вскоре опыт распространили на Санкт-Петербург, а за ним и на другие регионы — Самару, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород⁴⁶. Круглосуточные магазины становятся обычным явлением и для других ведущих сетей. В секторе бытовой техники и электроники такой режим получил распространение заметно позже, и первый круглосуточный магазин был открыт совсем недавно — это сделала компания «М. Видео» в 2006 г. Но теперь следует ожидать быстрого распространения этой формы работы.

Существуют и менее видимые стороннему глазу технологии. Так, используется все больше способов явного и неявного *воздействия на потребителя*. Менеджеры учатся проводить гибкую ценовую политику, в том числе создавать имидж «дешевого магазина», выставя по пониженным ценам до 2% товарного ассортимента. Осваиваются передовые методы мерчандайзинга — выкладки товаров на полках и их презентации покупателю, стимулируется практика импульсных (спонтанных) покупок, используется действие эффекта обладания вещью.

Совершенствуются и технологии, связанные с поставками товаров в розничную сеть, с созданием систем транспортной и складской логистики. Известно, что сегодня конкурируют не отдельные предприятия (не важно, производственные или торговые), а цепи товародвижения. И выигрывает тот, кто выстроит более эффективную систему *управления цепями поставок* — от производства к закупке, транспортировке, хранению продукции и ее страхованию, предпродажной подготовке товара и управлению запасами, доставке товара в магазины и покупате-

⁴⁶ См.: Каменский А. Все для клиента. Круглосуточно // SmartMoney. 2007. № 9. 12 марта. Затраты при работе в круглосуточном режиме увеличиваются всего на 1,5%. Чтобы затея стала рентабельной, ночной оборот должен составлять лишь 3–4% от дневного.

лю. Тем не менее в сфере логистики и управления поставками российским компаниям еще многому предстоит научиться — по оценкам экспертов, расходы многих компаний на логистику доходят до 8–9%, в то время как приемлемым международным уровнем считаются 3–4%⁴⁷.

Но и на этом поприще у российских компаний немало достижений. Так, они централизуют поставки, создавая собственные *распределительные центры*, которые особенно важны для сетей дискаунтеров, супермаркетов и «магазинов у дома». Первопроходцем на этом пути стал «Перекресток», построивший такой центр еще в 1998 г. За ним последовали «Копейка», «Пятерочка», «Дикси», «Седьмой континент» и другие ведущие компании. К 2007 г. 96% всех товаров поставлялись в магазины «Копейка» из собственных распределительных центров. В компании «Х5 Ритейл Групп» уровень централизации поставок в сети дискаунтеров достиг пока 50%, а в сети супермаркетов — 25%, но в соответствии с планами самой компании он будет стремительно расти.

Чтобы реализовать все эти начинания, компаниям приходится заботиться о *кадровом потенциале* — создавать дееспособные менеджерские команды, набирать людей под будущие проекты, обучать персонал в центре и в регионах. А поскольку своих кадров обычно явно не хватает, для создания эффективной системы товародвижения перемачивают специалистов из других сетей, а также приглашают *иностраных менеджеров* с опытом строительства розничных сетей в странах Центральной и Восточной Европы. Так, например, в одном только «Перекрестке» в середине 2005 г. работали семь топ-менеджеров из европейских сетей (о выходцах из «Tesco» мы уже говорили). В 2003–2006 гг. в группе компаний «Эльдорадо» работал Б. Майер из «Thomson». А в 2006 г. пришли два менеджера крупнейшей в мире сети магазинов электроники «Best Buy» А. Шенделл и Д. Имс. В 2007 г. после 26 лет работы в сети «Auchan» и руководства российским «Ашаном» перешел в санкт-петербургскую сеть «О'Кей» Патрик Лонге. И таких примеров сегодня множество.

Важно то, что когда одна из компаний-лидеров вводит какое-то новшество, остальные конкуренты в сжатые сроки вынуждены подтягиваться, даже если ранее его освоение и не входило в их планы. В результате *из отдельных элементов новых стандартных технологий складываются своего рода «джентльменские наборы», обладать которыми желательно каждому ведущему игроку*.

⁴⁷ См.: Рябова А. Статья ближе // Новости торговли. 2006. № 8. С. 20–22.



Традиционная экономическая теория видит в этом элемент обычной экономической конкуренции, связанный с экономией издержек и извлечением прибыли от инноваций. Но дело не только в том, что инновации позволяют конкурентам стать более экономически эффективными (некоторые инновации могут не приносить ощутимой выгоды, по крайней мере в обозримой перспективе). Они начинают осваиваться еще и в силу все более важной имиджевой составляющей. Приумножать нужно не только экономический, но и символический капитал. Нельзя допустить, чтобы конкуренты продемонстрировали свою особенность, могли представить себя в качестве технологического лидера. Следовательно, компании, желающей сохранять свое место в группе лидеров, приходится заботиться о наличии всех параметров, особенно тех, которые могут стать основой серьезных PR-акций.

В итоге **складывается механизм интенсивного распространения организационных инноваций**, когда их внедрение не подчинено только лишь калькуляции издержек, а связано с вынужденной гонкой за лидерами. Причем «джентльменский набор» стандартных технологий компании, претендующей на ведущий статус, постоянно расширяется. И это происходит не в результате сиюминутного экономического расчета или иррациональной приверженности «моде на новое», а диктуется вполне рациональным стремлением не позволить конкуренту выделиться на общем фоне, стать более заметным по сравнению с другими. Именно эффективной работой этого механизма объясняется то, почему российские предприниматели так быстро учатся новому, за несколько лет осваивая то, на что в других странах ранее уходили десятилетия.

Изоморфный характер преобразований проявляется не в том, что все компании делают буквально одно и то же, а в том, что образуются каналы заимствований, которые специфичны для отдельных форматов. Например, все компании реализуют программы лояльности по отношению к покупателю. Но в одних форматах предпочтение отдается дисконтным картам, в других — бонусным картам, а в третьих (чаще всего работающих в экономичном сегменте), и вовсе отказываются от подобных карт, предлагая вместо этого изначально низкий уровень цен и проводя систематические распродажи.

Здесь следует отметить одно примечательное обстоятельство не столь радужного свойства. **В результате интенсивных изоморфных заимствований повышается степень универсализации деловых стратегий ведущих участников рынка** в части используемых орга-

низационных форм и применяемого ими набора технологий⁴⁸. Практики бенчмаркинга и имитации повышают опасность схожести конкурентов, а наблюдаемая конвергенция сопряжена с риском ликвидации стратегических отличий. На фоне сохраняющейся размытости торговых форматов и относительно короткой истории ведущих брендов возникает своего рода «институциональная ловушка», или, точнее, «ловушка социальных связей»: чтобы быть «на гребне волны», ты должен непрерывно соотноситься с действиями других участников рынка, но «быть таким, как все» — значит рисковать потерей собственного лица. Отрасль движется вперед, но стратегическая проблема дифференциации для каждой компании обостряется.

Отношения с конкурентами: органический рост, партнерство или поглощение

Необходимость ускоренного роста осознается всеми ведущими участниками рынка. Но развиваться можно как за счет внутренних источников, так и используя разнообразные формы объединения с другими компаниями. В целом стратегический выбор совершается как минимум между тремя формами расширения бизнеса:

- органическим ростом;
- франчайзингом;
- слияниями и поглощениями.

Органический рост достигается путем открытия собственных торговых объектов. Горизонтальная интеграция с другими компаниями осуществляется посредством слияний и поглощений. А франчайзинг выступает промежуточной формой партнерства между рыночной конкуренцией и горизонтальной интеграцией. Каждая из этих форм обладает сравнительными преимуществами и недостатками (см. табл. 12). Рассмотрим их по отдельности.

Органический рост. Он осуществляется, повторим, посредством открытия собственных новых торговых объектов и потому сопряжен с наименьшими рисками. С его помощью легче поддерживать единые стандарты и обеспечивать средний уровень доходности. Зато этот способ развития требует более длительного времени и сдерживает темпы

⁴⁸ Например, и в «Техносиле», и в сети «Мир» покупателям раздаются подарочные сертификаты и предоставляется право на ремонт и бесплатную диагностику приобретенной техники в течение 2–3 лет после истечения гарантийного срока. То, что в первом случае это называется программой «Сервис+», а во втором — «Программой надежности», особой роли не играет — реально это означает примерно одно и то же.



Таблица 12

Сравнительная эффективность способов расширения розничной сети

Параметры	Органический рост	Франчайзинг	Слияния и поглощения
Скорость экспансии	Минимальная	Средняя	Максимальная
Уровень рисков	Минимальный	Средний	Максимальный
Размер инвестиций	Средний	Минимальный	Максимальный
Уровень доходности	Средний	Максимальный	Минимальный

Источник: Презентация экс-президента ОАО ТД «Копейка» А.В. Самонова на бизнес-форуме «Retail Director» (8 сентября 2005 г., организатор – ВВРРГ).

экспансии, что может оцениваться как негативный момент, особенно в «горячие» периоды экстенсивного роста. Он также предполагает привлечение крупных инвестиций.

Органический рост, в свою очередь, содержит несколько альтернатив, связанных с разными способами *управления правами собственности*, выбор между которыми не столь очевиден (см. табл. 13). В их числе:

- строительство торговых объектов «с нуля»;
- покупка объектов недвижимости в собственность;
- взятие их в аренду.

В настоящее время, на наш взгляд, отсутствует явно доминирующая концепция контроля, предписывающая, как лучше совершать стратегический выбор в розничной торговле. Сами участники рынка склонны говорить, что решение принимается «в каждом конкретном случае», т.е. в зависимости от обстоятельств.

Пойти по пути *нового строительства* — значит обречь себя на достаточно высокие затраты, связанные с длительным отвлечением крупных ресурсов, и на более медленные темпы развития торговой сети. Ведь только на получение земельных участков и на полторы сотни бюрократических согласований, необходимых для начала строительства, часто уходят даже не месяцы, а годы. Зато, построив собственные торговые объекты, можно уже не беспокоиться об обеспечении собственных прав и получать запланированный доход, в том числе сдавая излишки площадей в аренду другим фирмам.

Иное дело — *покупка готовых объектов недвижимости*. Она позволяет максимально ускорить процесс развития сети, но требует немедленных единовременных вложений, которые могут превышать затраты на новое строительство (последние к тому же распределены во

времени). Здесь появляются и дополнительные риски, связанные с покупкой недвижимости в условиях относительной непрозрачности рынка — можно получить объект не в том состоянии, в котором хотелось бы. И доходность в данном случае оказывается более умеренной, ибо в случае с новым строительством можно проектировать структуру площадей в соответствии с требованиями того или иного торгового формата, а при покупке готовых объектов получаешь то, что есть, и приобретенное не всегда соответствует современным стандартам. Реконструкция же помещений может оказаться слишком дорогим удовольствием или вовсе невозможным делом по техническим или архитектурным причинам.

Еще более высокую скорость развития обеспечивает *аренда площадей*. Она, напротив, требует минимальных единовременных затрат, зато серьезно возрастают текущие расходы, что не может не отразиться на уровне извлекаемой прибыли. Но главное — в российских условиях аренда сопряжена с потенциальными неприятностями. Арендные договоры заключаются на небольшие сроки, по истечении которых их условия могут быть пересмотрены арендодателем в одностороннем порядке, а то и вообще предпочтение может быть отдано прямому конкуренту. Так что явные экономические выгоды аренды нередко перекрываются высокой степенью риска и неопределенности.

Таблица 13

Сравнительная эффективность способов органического роста (открытия собственных торговых объектов)

Параметры	Строительство	Покупка	Аренда
Скорость экспансии	Минимальная	Максимальная	Максимальная
Уровень рисков	Минимальный	Средний	Максимальный
Размер инвестиций	Максимальный	Максимальный	Минимальный
Уровень доходности	Максимальный	Средний	Минимальный

Происходят ли какие-либо сдвиги в стратегическом выборе способов органического роста? Пожалуй, можно сказать, что ограниченность ресурсов для ускоренной экспансии заставляет российские компании более гибко подходить к управлению правами собственности. Это означает, что если ранее для открытия новых торговых точек предпочитали идти более надежным, но и более ресурсоемким путем — выкупать магазины в собственность или строить собственные объекты, то *к середине первого десятилетия 2000-х годов вместе с ростом*



цен на недвижимость стала возрастать привлекательность аренды. Один из характерных примеров — сеть «Перекресток», где лишь 40% площадей находятся в собственности, остальные взяты в аренду. В сети «Копейка» в 2006 г. оказалась в собственности четверть объектов, в то время как число объектов, действующих на правах аренды, составило без малого 60%. В сети «Магнит» на условиях аренды функционируют 85% торговых объектов. Если же приводить примеры из сектора бытовой техники и электроники, то в «Техносиле» к 2006 г. в собственности, подобно «Копейке», находилась лишь четверть торговых площадей.

Как эволюционируют три формы управления правами собственности, можно проследить на характерном примере сети «Копейка» (см. табл. 14). Мы видим, что доля торговых объектов, находящихся в корпоративной собственности, заметно снижается, доля арендованных объектов столь же устойчиво растет, а доля тех, которыми распоряжаются франчайзи, колеблется вокруг 15–16%.

Таблица 14

Структура прав собственности на торговые объекты в розничной сети «Копейка» в 2003–2006 гг., %

	2003	2004	2005	2006
Собственность	55	41	43	27
Аренда	30	32	47	57
Франчайзинг	15	27	10	16
Всего	100	100	100	100

Источник: данные компании «Уралсиб».

Добавим, что при реализации стратегии органического роста могут применяться разные *управленческие схемы* — централизованная модель, когда торговые объекты находятся в административном подчинении головному офису, или, чаще, холдинговая модель, когда магазины находятся в самостоятельном оперативном управлении, а контролируется только их финансовая и закупочная политика. Еще более гибким способом осуществления единой закупочной политики, или единого оперативного управления товародвижением, выступает франчайзинг.

Франчайзинг. В отличие от органического роста при этой организационной форме новые предприятия становятся партнерами торговой сети, включаясь в нее, не теряя при этом своей юридической са-

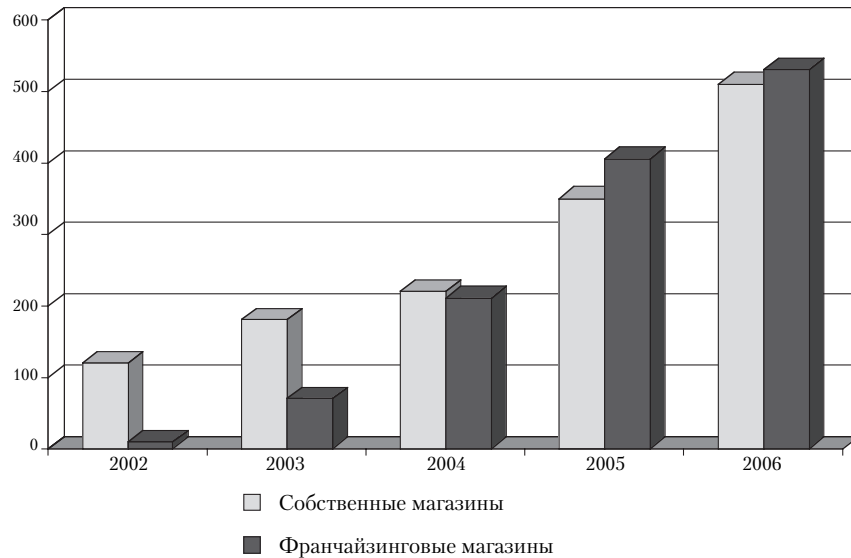
мостоятельности. Партнер (франчайзи) получает возможность использования бренда головной компании (франчайзера), а также права на гарантированные поставки полного или усеченного ассортимента товаров и на более низкие закупочные цены. Условием франчайзингового соглашения становится выполнение определенных финансовых обязательств, которые могут включать первоначальный взнос за каждое предприятие или за право работы в определенном регионе, выплаты роялти (фиксированной суммы или процента с оборота). К ним могут быть добавлены также обязательства по реконструкции торговых помещений и приобретению оборудования. Франчайзинг, таким образом, представляет собой гибкую форму сотрудничества участников рынка, находящуюся между горизонтальной интеграцией и рыночным взаимодействием.

В отличие от органического роста франчайзинг требует минимального объема инвестиций, при этом заметно повышается скорость захвата рынка, соответственно растет и уровень текущих доходов. Но вместе с ускорением экспансии и экономией ресурсов у головной компании появляются и дополнительные риски — опасность «размыть» бренд, заполучить ненадежного партнера, потерять контроль над финансовыми потоками.

В **продуктовом секторе** в рассматриваемый период франчайзинг развивался с явным ускорением. Одним из лидеров здесь выступила сеть «Пятерочка». В 2002 г. ее партнерам принадлежали 5% общего числа магазинов, в 2004 г. — уже 47%, а в 2006 г. — 51% (см. рис. 7), т.е. число франчайзинговых магазинов превысило число собственных.

Этот опыт оказался притягательным для ее основного конкурента — сети «Копейка» (первый франчайзи появился у нее еще в 2001 г.), но здесь к 2006 г. доля магазинов, принадлежащих партнерам, едва превысила одну шестую (16%). В отношении эффективности франчайзинга также нет доминирующей концепции контроля, и стратегии ведущих игроков расходятся. Например, торговая сеть «Дикси», работающая в том же экономичном сегменте, что «Пятерочка» и «Копейка», не использует и не планирует использовать подобную форму.

Еще больше различий в отношении применения франчайзинговых схем оказывается между рыночными сегментами. В целом эти схемы успешнее работают при использовании относительно мелких торговых форматов, в то время как сети, практикующие более крупные форматы, предпочитают скорее создавать дочерние структуры. Помимо этого, франчайзинговая форма чаще используется в экономичных сег-



Источник: данные компании.

Рис. 7. Развитие собственных и франчайзинговых магазинов розничной сети «Пятерочка» в 2002–2006 гг.

ментах рынка. Ставка делается также на относительно небольшие и удаленные города, т.е. на территории, где сложнее открывать собственные корпоративные магазины. Среди гипермаркетов мы эту форму не обнаруживаем, а сетями супермаркетов она используется в незначительной мере. Относительно бóльшую активность в этом отношении проявляет сеть «Патэрсон»; «усеченный» франчайзинг практиковался и «Перекрестком»⁴⁹.

Противоречивое отношение к франчайзингу наблюдается в сфере продажи **бытовой техники и электроники**. Здесь франчайзинговые схемы не получили столь широкого распространения ввиду более жестких требований к технологиям продаж. Ряд ведущих операторов («М. Видео», «Мир») не хотят идти по этому пути и не считают стратегию франчайзинга приемлемой для себя⁵⁰. В то же время в крупнейшей

сети «Эльдорадо» на франшизе работает около половины магазинов. А в 2006 г. к программам франчайзинга присоединилась «Техносила», открывшая в течение года 16 таких торговых объектов. Причем было объявлено, что в дальнейшем рост числа франчайзинговых магазинов в «Техносила» будет почти вдвое опережать рост собственных. Мы уже упоминали ранее, что исключительно на политике франчайзинга построена созданная в 2003 г. сеть бытовой техники и электроники «Эксперт». Фактически «Эксперт» является *закупочным кооперативом*, в котором дистрибьютор предоставляет владельцам мелких магазинов, готовым участвовать во франчайзинговой программе, более выгодные условия в отношении цены, отсрочек платежей, ассортимента, чем они могли бы получить, работая самостоятельно⁵¹. Так что в стратегиях ведущих компаний в этом плане наблюдается явное расхождение.

В целом эксперты отмечают неустойчивость данной организационной формы. Например, есть примеры официальных банкротств франчайзи (компания «Русторг» в Перми в 2005 г.) и конфликтов с партнерами, не исполняющими взятых обязательств, в сети «Пятерочка». Франчайзинг может также выступать промежуточной скрытой формой для последующего поглощения. Политику консолидации франчайзи в регионах демонстрирует «Х5 Ритейл Групп», приступившая в 2006–2007 гг. к выкупу франчайзи «Пятерочки» на Урале (речь идет о 29 магазинах в Челябинске)⁵², а на рынке торговли мобильными телефонами — «Dixis», купившая своего крупнейшего франчайзингового партнера — красноярскую «StarCom-Mobile», имевшую 46 салонов. Получается, что, по сути, франчайзинговые соглашения используются крупными ритейлерами как более гибкий инструмент реализации все той же основной задачи — скорейшего захвата территорий.

однако заставить партнеров соблюдать все требования формата — весьма проблематично», — комментирует Максим Захир, аналитик компании «Белый ветер». С ним согласен коммерческий директор компании «М. Видео» Михаил Кучмент. «Мы не собираемся заниматься франчайзингом именно потому, что такая структура практически неуправляема, — говорит он. — Франчайзи можно убедить сменить вывеску, но привести всех к единым стандартам сервиса и управления нереально» (*Мурадян А.* Анонимный «Эксперт» // Компания. 2007. № 13. 9 апреля).

⁵¹ «Эксперт» предъявляет к партнерам весьма либеральные требования. Так, например, торговые заведения должны предоставить площадь примерно 500 кв. м, но могут иметь и 250 кв. м. В настоящее время считается, что столь малые торговые площади для магазина бытовой техники уже не эффективны. Оптимальной площадью, например, в «М. Видео» считаются 2–2,5 тыс. кв. м, в компании «Мир» — 1,2–1,5 тыс. кв. м.

⁵² См.: *Ярош Ю.* «Пятерочка» купила партнера: сеть продолжает выкупать бизнес у франчайзи // Ведомости. 2006. № 7. 19 января.

⁴⁹ См.: *Правоторова Е., Данилюшин А.* Искушение франчайзингом // Новости торговли. 2005. № 4. С. 18–21.

⁵⁰ Вот что говорят об этой форме критически настроенные участники рынка: «Франчайзинговая модель позволяет быстро и с минимальными затратами нарастить обороты,



Слияния и поглощения. Франчайзинг заметно ускоряет процесс торговой экспансии. Но максимально возможные темпы захвата рынка обеспечиваются, несомненно, посредством горизонтальной интеграции компаний через слияния и поглощения (mergers and acquisitions). Впрочем, реализация данной стратегии требует максимальных средств. К тому же именно здесь возникают наиболее высокие риски — получения недоброкачественного «наследства» и снижения (по крайней мере, временного) уровня доходности.

Большинство экспертов давно говорит о неизбежности более интенсивной консолидации в секторе розничной торговли за счет поглощения одних розничных сетей другими. Изначально ожидалось поглощения российских операторов западными сетями, для которых это могло быть эффективным способом выхода на новый рынок. Что же касается отечественных компаний, то для них такая форма горизонтальной интеграции может стать важнейшим способом укрупнения бизнеса в условиях ограниченности времени — быстро набрать достаточный вес, чтобы противостоять западным гигантам.

Однако несмотря на непрекращающиеся слухи о происходящих переговорах и грядущих слияниях **западные компании пока не торопятся приобретать российские сети.** Они предпочитают создавать собственные структуры, в лучшем случае — открывать совместные предприятия (такое объединение «REWE» и холдинга «Марта» произошло в 2004 г.). Во-первых, западные операторы не находят пригодной для себя недвижимости, а во-вторых, опасаются попасть в российских условиях в дурную историю — например, велики шансы, что ранее совершенная сделка будет признана ничтожной.

Укрупнение же российских компаний таким способом действительно происходило с начала века, и с очевидным ускорением. Причем **основным объектом поглощения для российских компаний стали более мелкие сети.** Вот лишь некоторые примеры, относящиеся к **продовольственному сектору.** «Перекресток» приобрел в 2002 г. сеть «Sprag — Средняя Волга», в 2004 г. — мини-сеть «365» из трех магазинов в Ярославле, а в 2005 г. — сеть из восьми магазинов «Далпорт Сити» в Санкт-Петербурге.

Основной конкурент «Перекрестка» «Седьмой континент» в 2005 г. купил сеть из трех магазинов «Семен Семеныч», арендовал 17 магазинов сети «Петровский», поглотил калининградскую сеть «Алтын» из 12 магазинов, выплатив 36 млн долл. А в 2007 г. «Седьмой континент»

присоединил 29 магазинов компании «Объединенная торговая недвижимость».

В 2003 г. холдинг «Марта» приобрел 6 магазинов сети «Столица-Север» примерно за 20 млн долл., а в 2005 г. поглотил 18 магазинов «Продмака» (в Москве), заплатив 30–35 млн, 69 универсамов «Пи» (Владимир) за 70–80 млн долл., а также небольшие сети «Райден» (Казань) и «Апельсин» (Курск).

Группа компаний «Виктория» в 2006 г. присоединила три торговых центра московской сети «Мир продуктов» стоимостью, по экспертным оценкам, 25–40 млн долл.

Активизировались и сети дискаунтеров. Только в 2005 г. федеральные сети совершили здесь около десятка крупных сделок по поглощению региональных конкурентов: «Пятерочка» выкупила 25 магазинов «Сети розничной торговли» (в Москве, Московской области и во Владимире) с общей стоимостью сделки — 90 млн долл., 18 универсамов «Народная копейка всегда» (в Санкт-Петербурге) за 60,8 млн долл. и 17 магазинов «Сезон» (в Архангельске) за 7 млн долл. В свою очередь, «Копейка» приобрела 48 магазинов «Эконта» (в Нижнем Новгороде) примерно за 100 млн долл. и 22 универсама «Самара-продукт» (в Самаре) за 25–30 млн долл.⁵³ Поглощения были совершены и сетью «Магнит»: речь идет о половине магазинов нижегородской сети «Эконта» и 14 универсамах «Нестеровский» в Московском регионе.

Появились первые примеры слияний и поглощений в *региональных сетях.* Так, в 2006 г. новосибирская сеть «Холидей-Классик», имевшая на тот момент 29 супермаркетов с общим оборотом 180 млн долл., слилась с сетью «Сибириада», управлявшей 30 мягкими дискаунтерами с оборотом 98 млн долл., а чуть ранее присоединила четыре супермаркета сети «Солнечные продукты». Кроме того, «Холидей Классик» приобрела долю в омской сети «Экономный», включающую 26 магазинов.

В секторе **бытовой техники и электроники** такие сделки пока единичны. В 1998 г. «Техносила» приобрела 8 магазинов «Диал-Электроникс», а группой компаний «Эльдорадо» были приобретены 3 магазина фирмы «Микродин». Больше в этом секторе такие сделки не совершались. А объявленная в 2005 г. сделка по возможному выкупу до 2011 г. опциона «Эльдорадо» компанией «IDS International» за 1,9 млрд долл. не состоялась.

⁵³ См.: Ярош Ю. Есть куда расти // Ведомости. 2006. № 150. 15 августа.



В смежном секторе *торговли мобильными телефонами*, напротив, в 2005 г. произошло резкое оживление сделок по слияниям и поглощениям. Лидер рынка «Евросеть» купила 157 салонов «Техмаркета» в Москве и 11 городах России за 120–150 млн долл., совершив первое крупное поглощение на данном рынке. Она же приобрела за 300–400 млн долл. самую крупную западно-сибирскую сеть «Мобильный мир» с 40 салонами в Новосибирске и Кемерово, а также воронежскую компанию «СССР» с ее 32 салонами. К сети «Divizion» присоединились несколько региональных сетей: вологодский «Сотник» (15 салонов), пермский «Мир техники» (17), омская «Радуга-GSM» (20), пензенская «Соната» (22), волгоградская «Сотби» (25) и ивановская «Сеть+» (69 салонов)⁵⁴.

Мы видим, что с 2005 г. **в торговой сфере наблюдается явное оживление на рынке слияний и поглощений**. Это отражается и в национальной статистике — отрасль становится все более заметной на общероссийском фоне. В 2003–2005 гг. торговля занимала 9-е–10-е места среди всех российских отраслей по общей сумме сделок по слиянию и поглощению. Примечательно, что эта сумма каждый год удваивалась, а доля торговли в общем объеме слияний и поглощений выросла с 0,7 до 1,9%. С 2005 г. каждая девятая-десятая сделка совершалась именно в торговле.

Среднегодовая же сумма одной сделки варьировалась в 2003–2005 гг. от 18,7 до 27,5 млн долл., а в 2006 г. резко возросла до 69,2 млн долл. В результате торговля заняла третью позицию среди отраслей-лидеров в сфере слияний и поглощений⁵⁵ (правда, этот сдвиг был обеспечен во многом одной сделкой — по слиянию «Перекрестка» и «Пятерочки»).

Но все же пока речь идет о немногочисленных сделках, связанных к тому же с приобретением относительно некрупных или не очень успешных ритейлеров. Процессы идут менее активно, нежели ожидалось. Чем это объясняется? Ведь слияния и поглощения являются наиболее быстрым способом экспансии, а время в настоящий период много значит. Причин замедленного развития такого рода сделок, по крайней мере, четыре:

⁵⁴ См.: Белоус Ю. Ряды продавцов трубок редуют // Ведомости. 2006. № 37. 3 марта. С. Б8. Слияния и поглощения в этом секторе сопровождаются заключением франчайзинговых договоров. Такие договоры заключила «Dixis» с омской «Интерантенной» (29 салонов), томским «Комстар-Телекомом» (20 салонов) и тверским «Активом» (13 салонов). А у «Цифрограда» крупными франчайзинговыми партнерами в минувшем году стали челябинская сеть «Т1» (69 салонов) и московская сеть «Анарйон» (156 салонов).

⁵⁵ Рассчитано по материалам журнала «Слияния и поглощения» (<http://www.ma-journal.ru/statma>).

- общий «перегрев» российского розничного рынка;
- расхождения в оценках стоимости российских компаний;
- непрозрачность российских компаний;
- противоречия между деловыми стратегиями их руководителей.

Итак, первая причина связана с общим *перегревом растущего рынка*. Поглощение чужого бизнеса оказывается весьма дорогим способом расширения компании, а перегрев рынка дополнительно способствует тому, что контрагенты не могут договориться о цене продажи, которая завышается на десятки процентов. Дело в том, что владельцы выставленных на продажу объектов пытаются продать их как бизнес (к тому же сильно переоцененный), а возможных приобретателей их магазины чаще всего интересуют лишь как объекты недвижимости. В таких условиях прийти к соглашению действительно не просто.

Вторая причина даже более важна. Руководители крупных сетей, которые не прочь приобрести бизнес контрагентов, жалуются на то, что просто *«некого купить»*, т.е. число объектов, привлекательных для возможного поглощения с технологической точки зрения, минимально⁵⁶.

Третьей важной причиной, препятствующей слияниям и поглощениям, является *непрозрачность российских компаний* и соответственно отсутствие доверия между участниками рынка. В результате поглощения можно «нарваться» на сделки с недвижимостью, которые впоследствии будут признаны ничтожными, получить налоговые или долговые претензии (а большой срок исковой давности не позволяет расслабиться). Или можно приобрести сеть прекрасных магазинов с договорами аренды сроком на один год. Не случайно западные компании обычно не покупают торговую недвижимость и предпочитают строить сами, не только из-за отсутствия подходящих торговых площадей, но и в силу опасений потащить за собой хвост лишних проблем⁵⁷.

⁵⁶ Почему не покупают компании в секторе бытовой техники и электроники, объясняет В. Зайцев — президент и совладелец компании «Техносила»: «К сожалению, купить региональную сеть практически невозможно. Здесь есть ряд ограничений — во-первых, это формат: большинство точек в регионах не подходят нам по площадности. Во-вторых, стоимость открытия, как правило, ниже, если открывать магазин самостоятельно, чем если покупать готовую сеть... Владельцы оценивают стоимость не только своих площадок, но и всего бизнеса в целом. А в этой добавленной стоимости мы как раз и не заинтересованы: нам не нужен их бренд, а нужны только площадки, да и то подходящих локаций для нас в регионах очень мало» (Зайцев В. На новенького // Новости торговли. 2006. № 12. С. 47).

⁵⁷ Так, в 2006 г. к торговому оператору «Марты» ООО «Элескор» были предъявлены претензии на 15,1 млн руб. по долгам поставщикам «Продмака», приобретенного «Мартой» в 2005 г. Бывшие владельцы «Продмака», аффилированные с ФПГ «Нефтехимпром», отказались их погашать (См.: Ярош Ю. Поглощение с последствиями // Ведомости. 2006. 11 августа. С. Б5).



Что же касается слияния компаний, близких по своему весу, то здесь, вдобавок ко всему, появляется и четвертая причина — *противоречия между собственниками* этих компаний, которые часто по-разному видят перспективы их стратегического развития. Немалую роль играют также и личные амбиции владельцев. По свидетельствам экспертов, в последние годы переговоры о слияниях между ведущими компаниями велись с завидной периодичностью, но, как правило, ничем не заканчивались. Известно, что «Седьмой континент» и «Перекресток» несколько раз обсуждали возможность слияния, но не сумели договориться. «Пятерочка» пыталась купить «Копейку», но пришлось удовольствоваться присоединением лишь ее петербургской сети.

Если объединить усилия лидеров в рамках одного формата пока не удавалось, то происходило слияние «поверх» форматных границ. В 2006 г. была осуществлена первая по-настоящему крупная сделка такого рода — объединение компаний, входивших в число лидеров рынка. Речь идет об уже не раз нами упоминавшемся слиянии «Перекрестка» и «Пятерочки» и образовании новой компании «Х5 Ритейл Групп», которая сразу же вышла на первые позиции на российском рынке продуктового ритейла⁵⁸.

Что будет дальше? Мнения экспертов в этом отношении расходятся. Одни уверены, что у слияний и поглощений просто нет альтернатив. В качестве наиболее привлекательных объектов из числа лидеров указываются сети «Копейка», «Рамстор» и даже «Х5 Ритейл Групп», на которую мог бы покуситься, например, давно присматривающийся к российскому рынку «Wal-Mart». Другие эксперты считают, что бум такого рода сделок нам в ближайшее время не грозит.

К оценке перспектив мы вернемся позже.

Стратегические альянсы между участниками рынка

Более гибкой (и менее обязывающей) формой взаимодействия, по сравнению с горизонтальной интеграцией (в том числе и в форме франчайзинга), является горизонтальная кооперация — в виде страте-

⁵⁸ Сначала «Pyaterochka Holding» приобрела у «Альфа-групп» 100% акций «Перекрестка» за 1,365 млрд долл., оплатив их своими акциями и заплатив 300 млн долл. деньгами. Затем «Альфа» получила 54% акций в «Pyaterochka Holding» после ее объединения с «Перекрестком», — в общей сложности заплатив приблизительно 1,2 млрд долл. Подробнее об этой сделке см., например: *Егорова Т., Ярош Ю.* Сети Фридмана // *Ведомости.* 2006. № 65. 13 апреля.

гических альянсов, или «явных горизонтальных соглашений»⁵⁹. Имеются в виду соглашения между независимыми участниками рынка о совместной деятельности в течение определенного периода времени или для реализации определенного проекта (например, строительства на паях торгового центра). Такие альянсы в торговой сфере чаще всего заключаются между предприятиями разного профиля, которые напрямую не конкурируют между собой, но работают с одними и теми же группами потребителей, привлекая их широким набором смежных продуктов и услуг.

Наиболее известным в данном секторе стратегическим альянсом российских компаний, каждая из которых принадлежит к числу лидеров в своем секторе рынка (чаще всего находясь на вторых позициях), является созданное в 2001 г. некоммерческое партнерство «Шесть семерок». В него вошли компании «Седьмой континент» (продуктовые супермаркеты), «М. Видео» (бытовая техника и электроника), «Спортмастер» (спортивные товары), «Арбат-Престиж» (парфюмерия и косметика). Позднее к ним присоединились «Старик Хоттабыч» (ремонтные и отделочные материалы), «МВО» (автомобильные торгово-сервисные центры), «Куда.ру» (бюро путешествий). В 2003 г. альянс покинул «Автокей» (автомобильные запчасти и аксессуары), но зато в 2005 г. к нему присоединился «Мегафон» (сотовая связь). Речь идет о совместной рекламе, единой дисконтной карте, долевым строительстве торговых центров. Первоначальный взнос для участников партнерства составлял 200 тыс. долл., к нему добавлялся взнос в рекламный фонд (в 2004 г. — 140 тыс. долл.). Ежегодно в единый бренд вкладывалось около 1,8 млн долл. Основная цель альянса — достижение синергетического эффекта от перекрестного продвижения (cross-promotion) лидирующих в своих категориях брендов.

В 2005 г. на российском рынке появилось новое некоммерческое партнерство, которое получило название «Малина»⁶⁰. Вместе с торговой сетью «Рамстор» в альянс вошли «Росинтер Ресторантс», «Вымпелком», аптечная сеть «З6,6» и сеть автозаправочных станций «ВР». «Малина» основана на бонусной системе и по сути является усовершенствованным аналогом альянса «Шесть семерок». Наряду с общим

⁵⁹ См.: *Фуруботн Э., Рихтер Р.* Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005. С. 373.

⁶⁰ Пробразом этой программы лояльности стало британское объединение «Nectar», в которое вошли «Sainsbury's», «Debenhams», автозаправки «ВР», «Hertz» и другие известные компании.



рекламным фондом здесь, однако, вместо единой дисконтной карты введена система бонусных баллов, причем покупатель одной из сетей пула может использовать заработанные баллы в любой другой сети (в альянсе «Шесть семерок» каждая из компаний запускала бонусные программы самостоятельно).

Все более популярными на фоне дефицита подходящих торговых помещений становятся *альянсы розничных сетей и девелоперов*, возводящих новые торговые центры, в которых торговые операторы становятся «якорными» арендаторами (в качестве девелопера может выступать и одна из торговых сетей). Характерно, что девелоперы тоже становятся сетевыми, осуществляя строительство сразу в нескольких регионах. Так, среди западных ритейлеров действует стратегический альянс между компаниями «ИКЕА» и «Auchan», касающийся совместного размещения торговых объектов в пяти строящихся торговых центрах «МЕГА».

Возникают и *смешанные альянсы* между российскими и западными торговыми компаниями. Например, в 2005 г. холдинг «Марта» пригласил гипермаркеты «Real» в пять своих торговых центров «Парк-Хаус». В том же году было объявлено о совместном строительстве торговых объектов сетью продуктовых гипермаркетов «Мосмарт» и немецкой компанией «OBI», работающей в формате «DIY» («Сделай сам»). Еще один пример альянса продуктовой сети и сети формата «DIY» — компания «Kingfisher», представившая в 2005 г. проект строительства в Санкт-Петербурге рядом с продуктовой «Лентой» гипермаркетов «Castorama» с торговой площадью 10 тыс. кв. м. А «Auchan» в 2006 г. создал совместное предприятие с российской девелоперской компанией «Центурион».

Разумеется, сотрудничают и *российские компании*. Так, в 2005 г. «Седьмой континент» заключил соглашение с девелопером «Автозапимпорт» о намерении выступить в качестве «якорного» арендатора в его торговых центрах. Почти одновременно договорились о строительстве в регионах торгово-развлекательных центров московская девелоперская компания «DVI», сеть бытовой техники и электроники «М. Видео» и санкт-петербургская сеть продуктовых гипермаркетов «Карусель». В 2007 г. сеть «Седьмой континент» и девелоперская группа «Ташир» подписали сетевое соглашение о размещении гипермаркетов «Наш» в трех торгово-развлекательных центрах «Ташира» в Вологде, Петрозаводске и Костроме. В ТРЦ «Парк-Хаус» приглашена «Техносила». Примеры такого рода множатся.

К другой форме горизонтальной кооперации можно отнести заключение *эксклюзивных договоров аренды*. Активно такие договоры с продуктовыми сетями заключала в 2005 г., например, сеть салонов сотовой связи «Евросеть». В Москве она подписала их с сетями «Billa», «Пятерочка», «Седьмой континент», «Auchan», «Патэрсон», «Гросс-март», в Санкт-Петербурге партнерами «Евросети», помимо той же «Пятерочки», стали «Карусель», «Перекресток», «Лента», в Екатеринбурге — сети «Кировский» и «Купец», в Казани — сеть «Эдельвейс». Заметим, что подобные соглашения с ритейлерами, как правило, предполагают выселение или недопущение прямых конкурентов⁶¹.

Кооперация возможна также между ритейлерами и банковскими структурами. Яркий пример тому продемонстрировал в 2006 г. банк «Финсервис», созданный «Собинбанком» и «Седьмым континентом». Он обеспечил введение кобрендинговых карт, обеспечивающих 5%-ю скидку на весь ассортимент «Седьмого контента», и начал предоставлять покупателям дополнительные услуги, например, по автокредитованию.

Следует также упомянуть, что особой формой партнерства между прямыми конкурентами, осуществляемой не на коммерческом, а на политическом уровне, выступают *деловые ассоциации*, которые стали интенсивно создаваться в начале столетия. Среди профессиональных (отраслевых) ассоциаций наиболее яркие примеры — Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) и Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), объединяющие почти все ведущие компании в своих секторах. Упомянем также Союз малых сетей России (СМСР), в который вошли 15 менее крупных ритейлеров. Основной задачей таких ассоциаций является построение конвенций, побуждающих ведущих (а за ними и других) участников рынка играть по установленным правилам, а также снижение неопределенности внешней среды посредством взаимодействия с представителями органов государственной власти⁶².

Мы видим, что ***разнообразные формы стратегических альянсов в середине первого десятилетия 2000-х годов становятся весьма популярными***. К некоторым другим формам таких альянсов мы еще вернемся в следующем разделе, где речь пойдет о взаимоотношениях с поставщиками.

⁶¹ См.: Ярош Ю. «Евросеть» связалась с Billa // Ведомости. 2005. № 159. 29 августа.

⁶² Вопрос о работе деловых ассоциаций остается за рамками данной работы (подробнее см.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 15).



Отношения с поставщиками: конец оптокрлатии и диктата производителей

От рассмотрения горизонтальных партнерских соглашений перейдем к возможностям *вертикального развития* бизнеса, т.е. к способам построения отношений с фирмами, располагающимися в смежных звеньях цепей поставок. Для розничных сетей это прежде всего отношения с поставщиками, которые могут варьироваться от равноправных рыночных связей до полной вертикальной интеграции в единую бизнес-структуру.

Немаловажен и вопрос о распределении рыночной власти в цепях поставок, которые делятся на цепи поставок, регулируемые производителями (supplier-driven commodity chains), и цепи поставок, регулируемые покупателями (buyer-driven commodity chains)⁶³. С этой точки зрения механизмы построения деловых связей в России в текущем столетии трансформируются самым серьезным образом. **Полным ходом развивается процесс, связанный с построением цепи поставок, регулируемой покупателем**, где на стороне покупателя выступают именно розничные компании. Рост экономического веса и значимости ритейлеров в вертикальной цепи поставок приводит к тому, что они все больше контролируют поведение других звеньев этой цепи. Ведущие розничные компании начинают изменять в нужную для себя сторону правила обмена. Для сектора бытовой техники и электроники, впрочем, это характерно в меньшей степени, ибо здесь производители наиболее известных брендов относительно малочисленны и более влиятельны. А вот для продуктового сектора эта тенденция имеет принципиальное значение.

Вытеснение посредников. Первыми тяжелые последствия новой конкурентной ситуации ощутили оптовики. Нужно сказать, что в своем развитии оптовый бизнес в России прошел несколько этапов⁶⁴. В 1990-е годы доминировал оптовый капитал. В первой половине этого периода на фоне продолжающегося снижения объемов производства и крайней неизбалованности российского покупателя возрастающее количество оптовых компаний импортировало потребительские товары фактически всех основных наименований. Проблема их реализации решалась без особого труда.

⁶³ См.: Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). Commodity Chains and Global Capitalism. Westport: Praeger, 1994; Джереффи Г. Международное хозяйство и экономическое развитие // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. С. 632–658.

⁶⁴ См.: Иванов П. Конец оптокрлатии // Коммерсантъ-Деньги. 2003. № 48. 8 декабря.

В середине 1990-х годов начинали открывать свои представительства в России иностранные производители. Проводились конкурсы среди оптовиков на право эксклюзивной дистрибуции товаров. С помощью этих дистрибьюторов, часть которых постепенно доросла до уровня национальных лидеров, иностранные производители осуществляли свою экспансию в российские регионы. Это плавное развитие было нарушено финансовым кризисом в августе 1998 г., в результате чего многие иностранные компании покинули российский рынок, и началось ускоренное развитие отечественного производства, сопровождаемое переделом дистрибьюторского рынка.

Но наиболее серьезные изменения, выразившиеся в активном развитии розничных сетей, произошли уже в начале первого десятилетия 2000-х годов. Во-первых, важную роль здесь сыграло то обстоятельство, что в условиях окончательной ликвидации товарного дефицита и повышения требовательности конечных потребителей ритейлеры, работающие в непосредственном контакте с ними, лучше других знают их запросы. Во-вторых, резко усилился экономический вес розничных сетей. Присутствие товара в сетях стало выгодным для поставщиков с точки зрения объемов и устойчивости продаж. В-третьих, наличие товара в ведущих сетях сегодня играет принципиальную роль для его продвижения. Все это привело к **серьезному усилению позиций розничных сетей в вертикальной цепи поставок и перераспределению в их пользу части добавленной стоимости**.

Давление розничных сетей осуществляется двумя основными способами: во-первых, посредством частичного вытеснения посредников и перехода на прямые поставки товаров производителями; во-вторых, путем усиления договорных позиций розничных сетей, дающего им возможность изменять в свою пользу правила игры с поставщиками.

Вытеснение посредников посредством установления прямых связей с производителями обеспечивает, по оценкам экспертов, выигрыш в размере 5–15% розничной цены. И многие сети добиваются в этом отношении заметных успехов. Например, сеть «Копейка», по данным самой компании, уже 80% товаров закупает напрямую у производителей. После громких скандалов, разразившихся в 2005 г. в связи с задержанием крупных партий контрабандных мобильных телефонов, о переходе на прямые поставки импортных товаров заявила компания «Евросеть», что, по ее оценкам, экономит ей три дня и 2% стоимости оборота. Возрастающее количество розничных компаний строит собственные распределительные центры.



В 2007 г. 29 розничных сетей и производителей бытовой техники подписали составленную ассоциацией РАТЭК «Декларацию прямого импорта бытовой техники и электроники», где предусматривается построение системы прямых продаж между зарубежными производителями и российскими торговцами. Со стороны производителей ее подписали в том числе компании «Samsung», «Philips», «Olympus», «Alpine». Вытеснение посредников, по мнению участников соглашения, должно способствовать, помимо прочего, дальнейшему «обелению» рынка⁶⁵.

Те же поставщики, которые в результате отбора продолжают работать, вынуждены выполнять все более жесткие запросы розничных сетей. Это могут быть требования максимальных скидок, отсрочек платежей, строгого соблюдения графика поставок под угрозой штрафов или разрыва договора⁶⁶. Добавим, что и в этом отношении российские компании, так же как и во многих других случаях, берут за образец поведение глобальных операторов — в первую очередь сетей «Metro Cash & Carry» и «Auchan», — которые, придя на российский рынок, сразу предъявили своим поставщикам очень жесткие, по российским меркам, требования.

Нужно сказать, что и ведущие производители движутся встречным курсом, отказываясь от посреднических услуг. В начале 2000-х годов работающие в России глобальные производители начали сужать сеть своих дистрибьюторов. Например, «Procter & Gamble» сократил их число с 40 до 10, «Sun Interbrew» — с 430 до 12. За ними последовало «Очаково», где число дистрибьюторов уменьшилось с 300 до 6. Взамен создаются отделы по прямой работе с розницей; так уже поступили многие компании, среди которых — «Unilever», «Procter & Gamble», «Mars», «Wrigley» и др.

Кроме того, западные компании все больше сами импортируют собственную продукцию. **Переходу на прямые поставки способствует и начавшийся перенос производственных мощностей глобальных производителей на российскую территорию.** Так, если взять сектор бытовой техники и электроники, то итальянская компания «Merloni» изготавливает на своем производственном комплексе в Липецке стиральные машины и холодильники, за которыми вскоре последуют кухонные плиты. Свои производства в России организова-

⁶⁵ См.: Рагимова С. Баланс белого // Компания. 2007. № 24. 25 июня. С. 7.

⁶⁶ По оценкам экспертов, в начале 2000-х годов поставщики поставляли по графику не более 50% продукции.

ли компании «Electrolux» и «Bosch». Последняя запускает завод по производству электроинструментов в г. Энгельс Саратовской области и организует совместное предприятие с «Siemens» по производству холодильного оборудования в г. Стрельна под Санкт-Петербургом в 2007 г., а корейский «Samsung» строит завод в Калужской области. И это только начало.

Итак, уже в начале 2000-х годов стало ясно, что оптовый бизнес находится под угрозой и его ожидает неизбежный и стремительный спад. Дистрибьюторам либо грозит полное вытеснение, либо им предстоит встроиться в отношения субординации — подчинения интересам ритейлеров или ведущих производителей. Все это немедленно выразилось в **падении прибыльности оптового бизнеса.** По данным «PricewaterhouseCoopers», в продуктовом секторе рентабельность розничной торговли к середине первого десятилетия 2000-х годов составляла 14–16%, в то время как рентабельность оптовой торговли упала до 3–5%. А в сфере бытовой техники и электроники за последние 10 лет рентабельность по чистой прибыли у российских дистрибьюторов снизилась с 10–15 до 1,5–2%.

Оптовое звено в цепи поставок становится излишним. Число дистрибьюторов ведущих производителей сокращается, прочие посредники вымываются, рентабельность оптовой торговли сползает к минимуму⁶⁷. В этих условиях оптовики вынуждены думать об изменении профиля своей деятельности. Некоторые крупные оптовые компании начинают реализацию розничных проектов, в том числе на основе франчайзинга (по этому пути в секторе бытовой и компьютерной техники в 2004–2005 гг. пошли, например, компании «Корсо Трейдинг», «Арконада», «Merlion»). Однако такая смена деятельности оказалась под силу немногим. Остальные должны будут перейти в сферу логистики и либо обеспечивать продвижение товаров внутри страны, либо осуществлять внешнеэкономическую деятельность, связанную с импортом. Пока российские розничные компании явно предпочитают использовать более интегрированный вариант организации цепи поставок в рамках одной бизнес-группы и действовать через аффилированные структуры. К аутсорсингу, построенному на чисто рыночных связях, в отличие от западных операторов, они, как правило, относятся осторожно, хотя первые примеры привлечения внешних логистических операторов уже имеются (их продемонстрировали компании «М. Видео», «Эльдорадо», «Па-

⁶⁷ См.: Ростова Е. Взаимовыгодный компромисс // Новости торговли. 2005. № 11. С. 16–20.



тэрсон»). Считается, что в России пока нет достаточно сильных логистических операторов, услуги же действующих операторов относительно дороги, а степень их надежности не слишком велика. Однако эта ситуация в будущем скорее всего будет меняться по мере прихода на российский рынок западных логистических компаний и повышения прозрачности управленческих схем отечественных ритейлеров.

Конфликты с производителями. Вполне закономерно, что помимо поставщиков отношения субординации со стороны укрепляющихся розничных сетей распространяются и дальше — на производителей, затрагивая в отдельных случаях даже производителей мировых брендов. Известно, что ведущие производители время от времени попадают под давление розничных операторов. Причем, если брать известные публичные конфликты, именно розничные компании, как правило, одерживают в них победу.

Первыми борцами в деле выстраивания отношений с производителями на основе субординации стали торговые сети «Дикси» и «Перекресток», снявшие (соответственно в 2000 и 2001 гг.) со своих полок продукцию компании «Вимм-Билль-Данн». Вскоре «Пятерочка» успешно выступила против компаний «Unilever» и «Sun Interbrew». В 2004 г. «Перекресток» и «Копейка» временно разорвали отношения с производителем кетчупов «Балтимор», а «Патэрсон» в 2005 г. отказался от водки «Nemiroff».

Не редкостью стали конфликты между производителями сотовых телефонов и российскими розничными сетями. В 2002 г. «Евросеть» обвинила «Samsung» в недопоставках товаров на общую сумму 170 тыс. евро, что привело к прекращению сотрудничества между компаниями почти на полтора года; отношения были восстановлены лишь в январе 2004 г. В августе 2005 г. «Евросеть» вновь обвинила «Samsung» в недопоставках телефонов и начала продавать ее телефоны по остаточному принципу.

В секторе бытовой техники и электроники и продажи мобильных телефонов в декабре 2006 г. шесть ведущих ритейлеров (сети «Мир», «М. Видео», «Техносила», «Эльдорадо», «Евросеть» и «Связной»), обвинили компанию «Panasonic» в нечестном ведении бизнеса в России (в магазинах компании «Media Markt» появились плазменные панели «Panasonic», цена которых была ниже, чем у российских сетей, и последние подняли скандал)⁶⁸.

⁶⁸ «Panasonic» не делал погоды на российском рынке — его доля не превышала 5%. Однако данная акция имела политическое значение для имиджа российских продавцов

Заметим, что *«мода» на субординацию поставщиков, введенная иностранными сетями, распространилась сначала на крупные российские, а от них далее на более мелкие сети*, которые также начали проявлять «хозяйский норв», используя сходные инструменты для установления своих правил.

«Входные билеты» и субординация поставщиков

Розничные сети вырабатывают специальные институциональные механизмы, позволяющие им успешно бороться с контрагентами по рыночному обмену. К основным таким инструментам относятся:

- образование закупочных союзов для координированной работы с поставщиками;
- практика установления «входных билетов» и другие требования, предъявляемые поставщикам;
- введение частных торговых марок, лишаящих производителей их собственных брендов.

Закупочные союзы. Такие союзы возникли в начале 2000-х годов и явились формой стратегических альянсов, заключаемых между прямыми конкурентами для достижения конкретных коммерческих целей.

Весной 2001 г. компании «Перекресток», «Дикси» и «Копейка» образовали Российский розничный альянс, предъявив претензии 30 поставщикам с требованием введения единых условий скидок, определяемых только объемом закупок, а не господствовавшим в то время «индивидуальным подходом» — когда сетям, готовым выполнять все требования поставщиков (от места на полке до выбираемого ассортимента), предоставлялись самые большие скидки. Выполнив задачу, альянс прекратил свое существование.

Осенью 2001 г. «Перекресток», «Копейка» и «Седьмой континент» образовали второй Российский розничный альянс. На этот раз он был направлен против тех поставщиков, которые предоставляли компании «Metro. Cash & Carry» требуемый ею дисконт в размере 10–15%. Этот бойкот, впрочем, был менее успешным⁶⁹.

В 2004 г. «Копейка», «Перекресток» и «Лента» создали новый закупочный союз с целью добиться от производителей перехода на прямые поставки — без участия оптового звена. К поставщикам применялись

бытовой техники и электроники и была также попыткой вытеснения небольших информационно закрытых компаний.

⁶⁹ См.: Обухова Н., Просветов И. Диктатура розницы // Компания. 2002. № 16–17. 27 апреля.



жесткие меры: если компромисс не достигался, то либо закупки прекращались вовсе, либо сокращались их объем и ассортимент, уменьшалась торговая площадь, отведенная под выкладку товаров «упрямцев», убирались рекламные материалы. Выигрыш в результате действий этого союза составлял от 5 до 15% от розничной цены⁷⁰.

Наконец, в 2005 г. о закупочном альянсе в целях снижения цен поставщиков на 5% договорились «Седьмой континент» и «Виктория»⁷¹. Таким образом, можно сказать, что подобная кооперативная практика получила относительное распространение.

«Входные билеты» и другие требования, предъявляемые поставщикам. В последние годы получили достаточно широкое распространение многочисленные способы дисциплинирования поставщиков и предъявление им требований по покрытию разного рода дополнительных издержек, возникающих в процессе реализации товара в торговых сетях. Они включали: взимание с поставщиков «платы за вход»; требование предоставлять ритейлерам отпускные цены, позволяющие установить фиксированную наценку и при этом продавать товар не дороже средней розничной цены; доплаты поставщиков за расширение ассортимента в магазине и за аренду полок в торговом зале; их обязанность предоставлять скидки на товар во время «промоакций» (акций по продвижению товаров) и 45-дневную отсрочку платежей за реализованный товар; требование компенсации ими потерь от краж в магазинах; другие требования (бонусные, ценовые, штрафные и прочие обязательства)⁷².

В начале 2007 г. Федеральная антимонопольная служба России (ФАС) обнародовала список из 27 пунктов, включаемых ритейлерами в договоры поставки и мешающих, по мнению ФАС, развитию конкуренции среди поставщиков. Мы приводим этот список целиком, поскольку его рассмотрение позволяет лучше представить «конфликтные» зоны в отношениях между розничными сетями и поставщиками. В список включены следующие пункты:

- обязательство поставщика снизить цену до уровня, который позволяет при торговой наценке не более 20% не превысить минимальную цену реализации аналогичного товара на предприятиях розничной торговли в данном регионе;
- обязательство поставщика до определенной даты не увеличивать цены, указанные в спецификации;

⁷⁰ См.: Матвеева А. Тройственный союз // Эксперт. 2004. № 34. 13–19 сентября.

⁷¹ См.: Матвеева А. Сошлись на пяти процентах // Там же. 2005. № 37. 3 октября.

⁷² См.: Горелова Е., Плис М. Не пускать за порог // Ведомости. 2007. № 43. 13 марта.

- отсрочка платежей за реализованный товар до 45 дней (по сути, форма коммерческого кредита);
- компенсация потерь торговой сети, связанных с воровством в ее торговых объектах;
- взимание дополнительной платы за изменение и расширение торгового ассортимента;
- оплата поставщиком дополнительных торговых мест, предоставленных торговой сетью;
- обязанность поставщика предоставлять дополнительные скидки на товар во время проведения акций по продвижению товара (промоакций);
- предоставление поставщиком дополнительного оборудования для выкладки своего товара или оплата такого оборудования;
- предоставление поставщиком поквартальных планов проведения промоакций и недопущение завышения их стоимости;
- гарантии поставщика по поставке товара на наилучших условиях;
- обязательство поставщика по оплате услуг торговой сети по обеспечению входа в сеть магазинов («входной бонус»);
- обязательство поставщика по оплате услуг торговой сети по обеспечению присутствия товара на полках в ее магазинах;
- обязательство поставщика по оплате услуг торговой сети по вводу в спецификацию к договору новых позиций товара;
- обязательство поставщика оплачивать услуги торговой сети по переводу каждой позиции товара из одного формата магазина в другой по каждому магазину торговой сети;
- обязательство поставщика оплачивать услуги торговой сети по представлению информации об открытии торговой сетью каждого нового магазина;
- обязательство поставщика по оплате услуг торговой сети по замене товара, имеющего низкий уровень продаж в магазинах торговой сети;
- обязательство поставщика по оплате услуг торговой сети по размещению рекламы товара в средствах массовой информации и по ее распространению ими в местах проведения акций по снижению цен на товар поставщика;
- проведение поставщиком обязательного ежемесячного мониторинга цен на поставляемый товар на предприятиях розничной торговли данного региона и предоставление данных торговой сети;



- право одностороннего расторжения торговой сетью договора поставки;
- право одностороннего невыполнения обязательств торговой сетью;
- гарантии оплаты поставщиком размещения рекламных изображений своего товара в рекламном издании торговой сети в течение трех выпусков в год;
- «жесткие» требования относительно сроков годности поставляемого товара;
- бесплатная поставка одной упаковки нового товара при его первой поставке, а также предоставление бесплатных образцов для дегустации;
- высокий размер штрафных санкций за несвоевременную и некачественную поставку товара, за ошибки в отчетной документации, за ненадлежащие условия транспортировки и за несвоевременную оплату услуг, за непредоставление данных мониторинга;
- обязательства поставщика по гарантированию торговой сети размера маржинального дохода;
- обязательства поставщика перед торговой сетью не применять в своей деятельности (при перекредитовании) договоров факторинга;
- обязательства поставщика оплачивать услуги мерчендайзеров (работников, занимающихся выкладкой товаров на полке) в магазинах торговой сети⁷³.

По заверениям поставщиков, их общие платежи ритейлерам могут доходить до 35% стоимости продукции⁷⁴. Но любые средние цифры мало о чем говорят. Дополнительные издержки поставщиков весьма дифференцированы. «Входной билет» на полку для каждой товарной позиции может обходиться и в сотни, и в тысячи долларов в год. Цена такого билета зависит, с одной стороны, от известности производителя и объема его рекламного бюджета (часто здесь предоставляются разного рода индивидуальные скидки). С другой стороны, уровень и характер предъявляемых поставщикам требований зависит от конкретной сети. Например, из иностранных сетей более демократичными считаются «Auchan» и «OBI», а более жесткой — «Metro. Cash & Carry»⁷⁵.

⁷³ По заявлениям руководителей розничных сетей, в 2007 г. часть этих позиций уже утратила свою актуальность. От некоторых других требований сети в принципе готовы отказаться.

⁷⁴ См.: Сагдиев Р. и др. Вход в магазин — платный // Ведомости. 2006. № 75. 27 апреля.

⁷⁵ По сведениям коммерческого директора одной из крупных дистрибуторских фирм, за возможность представлять товар в магазине сети «Auchan» поставщики в последнее время платили менее 200 евро, в то время как в «Metro. Cash & Carry» — 1000 евро.

Впрочем, производители могут не оплачивать «входные билеты», если соглашаются работать под собственной торговой маркой ритейлера.

Развитие собственных торговых марок

Особым способом выстраивания отношений субординации с производителями является использование розничными сетями собственных торговых марок (СТМ), или частных марок (private labels). Такая практика означает, что товары появляются в продаже под торговой маркой не производителя, а продавца.

Впервые собственные торговые марки были введены французской сетью «Carrefour» в середине 1970-х годов. А сегодня их доля в основных европейских сетях достигает в среднем примерно 30%.

В России первопроходцами в этом отношении стали сети «Перекресток» (1999 г.) и «Рамстор» (2001 г.). Тем не менее к началу 2000-х годов использование частных марок в России еще не получило широкого распространения. По разным оценкам, ими охвачено от 1 до 5% общего товароборота. Однако прогресс уже обозначился: в начале десятилетия это была всего лишь одна сотая доли процента.

Эксперты отмечают также, что, судя по всему, **в 2006 г. наступил расцвет собственных торговых марок в продуктовом секторе**, которые теперь применяются практически всеми розничными сетями. Доля СТМ составила в 2006 г. в «Перекрестке» — 8% оборота (более 500 товарных наименований), «Седьмом континенте» — 4,6 (более 1000 наименований), «Рамсторе» — 4, «Патэрсоне» — 2, «Копейке» — 15, «Пятерочке» — 12%. К ним, хотя и в числе «запоздавших», в 2006 г. присоединилась «Виктория». Мы видим, что в большей степени к подобной практике прибегают дискаунтеры. Не случайно абсолютным лидером по использованию СТМ является сеть «Магнит» (до 80% оборота и более 550 наименований)⁷⁶.

В секторе бытовой техники и электроники собственные торговые марки розничных сетей вводятся более осторожно. И это не случайно — в данном секторе покупатели исторически намного более «брендоориентированы». Тем не менее в 2002–2003 гг. они стали появляться. Так, например, «Техносила» создала марку «Techno», а «Мир» — марку «Тропу». Видимо, доля СТМ будет понемногу возрастать и здесь.

⁷⁶ См.: Кузнецова Н. Стратегия успеха СТМ // Новости торговли. 2007. № 5. С. 26–30.



Почему розничным сетям выгодно продавать товары под собственными торговыми марками? Дело в том, что их использование не только позволяет снижать издержки примерно на 20–30% по сравнению с закупкой чужих брендов, но также помогает продвигать бренд розничной компании и становится инструментом подчинения производителей, которые утрачивают собственное имя, превращаясь в технологический придаток, лишенный символического капитала. Таким образом, символические ресурсы вместе с приносимым ими доходом экспроприируются розничными компаниями, расположившимися у «ворот», открывающих доступ к конечному потребителю.

По данным участников рынка, прибыль производителя при изготовлении им товаров под частными марками розничных сетей снижается как минимум на 8–10%. Есть жалобы на то, что уровень рентабельности при этом может снижаться до уровня 5%. К тому же ритейлер узнает реальную себестоимость производства и получает дополнительную возможность оказывать давление на производителя. Таким образом, если доля товаров с частными марками в собственном производстве предприятия превышает 10%, это свидетельствует о его значимой зависимости от розничных операторов⁷⁷.

Осознавая остроту проблемы, производители начинают искать компромиссные варианты, позволяющие им войти в ведущие розничные сети, сохранив собственные имена. Так, например, в 2005 г. компания «Продукты питания» предложила сети «Копейка», а затем и другим сетям *кобрендинговый проект*: производитель размещает логотипы сетей на упаковках рядом со своим брендом «Золотой петушок».

Многие производители принимают новые правила игры, некоторые из них полностью переходят на производство товаров с СТМ. Говорят, что не брезгают таким производством (в ограниченных объемах) даже глобальные производители. Одновременно среди производителей товаров под частными марками разворачивается своя борьба, формируются пулы из тех, кто пытается монополизировать эту нишу.

Конечно, у ритейлеров при введении собственных торговых марок возникают и дополнительные сложности. Чтобы не подорвать собственный бренд, им приходится постоянно контролировать качество производимого продукта. Поэтому некоторые товарные категории они

⁷⁷ См.: Литвинова Н. Антиэкономическая война // Эксперт. 2006. № 10. 13 марта; Сагдиев Р. Свои против наших // Ведомости. 2006. 16 февраля. С. БЗ.

предпочитают исключать из данной практики (например, как правило, не берутся за производство алкоголя). Но все равно работать с собственными марками выгодно: маржа в этом случае оказывается выше даже при более низких ценах на такие товары⁷⁸.

* * *

Мы можем заключить, что концентрация экономического капитала ведущими розничными сетями сопровождается усилением их рыночной власти в отношениях с контрагентами. Сетевые магазины становятся главными воротами к потребителю, а поскольку в середине первого десятилетия 2000-х годов эти ворота пока не слишком широкие, это позволяет сетям регулировать вход по своим правилам.

⁷⁸ См.: Сухов П. Хозяйская марка // Компания. 2003. № 45. 24 ноября.

Раздел 4 Выводы и прогнозы

В заключительном разделе книги подводятся основные итоги нашего исследования. Мы также попытаемся заглянуть в будущее, чтобы оценить перспективы развития сферы розничной торговли, обращая внимание на возникающие при этом экономические и политические проблемы.

Глава 9 Основные тенденции и перспективы развития розничной торговли

В данной главе мы суммируем основные тенденции развития торговой сферы, сравним траектории развития двух ее секторов – продуктового и сектора бытовой техники и электроники, а затем попытаемся проследить, как будут разворачиваться эти тенденции до конца текущего и в начале следующего десятилетий. Чтобы несколько облегчить поставленную задачу и упростить восприятие излагаемого материала, мы свели обозначенные основные тенденции в табл. 15.

Основные тенденции развития торговой сферы

Начнем с темпов экономического роста. Здесь полезно вспомнить о том, что с начала текущего десятилетия постоянно были на слуху преимущественно негативные прогнозы экономических экспертов, предсказавших, что рост в торговом секторе (как и во всей экономике) завершится к 2004 г.; затем его завершение прогнозировалось в 2007 г. Каждый раз эти прогнозы не оправдывались – **торговая сфера демонстрирует устойчивый рост**, опираясь на повышение реальных располагаемых доходов населения и соответствующее расширение платежеспособного спроса.

Таблица 15
Изменение деловых стратегий ведущих компаний розничного рынка в рамках трех стадий конкуренции

Временные периоды	Основы периодизации			Первая половина 2010-х годов
	Вторая половина 1990-х годов	Первая половина 2000-х годов	Вторая половина 2000-х годов	
Стадии конкуренции	Первая			
Общие экономические условия	Снижение производства, низкий платежеспособный спрос населения, рост импорта, расцвет «теневой» экономики	Устойчивый экономический рост, повышение платежеспособного спроса, относительное снижение импорта	Устойчивый экономический рост, повышение платежеспособного спроса, растущая локализация иностранных производителей	Относительное насыщение рынка, снижение темпов роста розничной торговли, растущее вытеснение отечественных производителей
	Внешние институциональные условия	Ослабление государственного регулирования вследствие либерализации и массовой приватизации торговых предприятий	Давление государства, побуждающее к легализации бизнеса	Введение мер антимонопольного регулирования торгового сектора, продолжение тенденции его легализации
Ведущие российские участники				
Образование компаний, накопление ресурсов	Отсутствуют	Быстрый экстенсивный рост	Быстрый экстенсивный рост	Замедление темпов роста
Иностранные участники	Отсутствуют	Входят на рынок	Продолжают входить на рынок и укрепляют позиции	Частично вытесняют российских операторов
Эволюция торговых форматов	Появление новых форматов рядом со старыми форматами	Вытеснение старых форматов новыми форматами	Преобладание новых форматов	Соперничество между новыми форматами



Оснoвы периодизации				
Временные периоды	Вторая половина 1990-х годов	Первая половина 2000-х годов	Первая половина 2010-х годов	
Стадии конкуренции	Вторая			
<i>Маркетинговые стратегии ведущих компаний</i>				
<i>Целевые установки</i>	Поиск рыночных ниш	Территориальная экспансия	Территориальная экспансия	Комплексное удовлетворение запросов целевых групп
<i>Основные направления территориальной экспансии</i>	Преимущественно освоение двух столиц	Освоение крупных городов и ближних регионов	Освоение средних городов и более отдаленных регионов	Завершение освоения городских территорий
<i>Развитие новых торговых форматов</i>	Появление супермаркетов, дискаунтеров, моноформатное развитие сетей	Обеспечение стандартных требований к форматам, появление гипермаркетов, магазинов «кэш энд керри», сетевых «магазинов у дома»	Обеспечение стандартного качества услуг, активное развитие мультиформатности	Повышение четкости в сегментации услуг, мультиформатность как норма
Финансовые стратегии ведущих компаний				
<i>Основные финансовые ориентиры</i>	Высокая рентабельность	Рост оборота при снижающейся рентабельности	Рост оборота при снижающейся рентабельности	Снижение издержек для поддержания рентабельности
<i>Основные источники инвестиционных ресурсов</i>	Преимущественно собственные средства	Рост заемных средств, появление стратегических инвесторов	Рост заемных средств, появление портфельных инвесторов, выход на IPO	Повышение роли портфельных и стратегических инвесторов
<i>Диверсификация активов</i>	Отсутствует	Почти отсутствует	Появляется	Активизируется

Оснoвы периодизации				
Временные периоды	Вторая половина 1990-х годов	Первая половина 2000-х годов	Первая половина 2010-х годов	
Стадии конкуренции	Вторая			
<i>Политика отношений с другими участниками рынка</i>				
<i>Отношения с партнерами как способ роста</i>	Самостоятельный органический рост	Органический рост и франчайзинг	Органический рост, франчайзинг, слияния и поглощения	Повышение роли слияний и поглощений
<i>Отношения с конкурентами</i>	Копирование технологий западных компаний	Интенсивные замствования технологий у конкурентов	Интенсивные замствования технологий у конкурентов	Попытки дифференциации от конкурентов
<i>Отношения с поставщиками</i>	Доминирование поставщиков	Доминирование розничных сетей	Доминирование розничных сетей	Ограниченное доминирование сетей



Интенсивный количественный рост в этой сфере сопровождается **коренным изменением структуры организационных форм торговли**. Либерализация торговли в 1990-е годы первоначально способствовала расцвету внемагазинных форм торговли, прежде всего розничных рынков. Параллельно возникали и новые магазинные форматы: в середине 1990-х годов — супермаркеты, в конце XX столетия — дискаунтеры, затем в начале 2000-х годов — гипермаркеты и мелкооптовые магазины «кэш энд керри». Появились различные виды удобных магазинов — «у дома» и вдоль транспортных магистралей. К середине первого десятилетия сложился полный спектр новых торговых форматов — от гастрономических бутиков и супермаркетов премиального класса до социальных магазинов, поддерживаемых муниципальными властями.

В 1990-е годы новые торговые форматы относительно мирно сосуществовали со старыми, осваивая преимущественно премиальные и средние сегменты рынка. Последующее развитие конкуренции на рынке розничной торговли сдвигает новые магазинные формы в сторону более массовых сегментов, что приводит к вытеснению старых организационных форм. По мере первоначального насыщения рынка **происходит переход от первой ко второй стадии конкуренции, когда наблюдается все более активное пересечение ниш, осваиваемых разными торговыми форматами**.

Став ведущими участниками рынка, стремительно растущие сетевые компании физически вытесняют традиционные магазины, выкупая их торговые площади, и постепенно отвоевывают рыночные ниши у розничных рынков, перенаправляя в свою сторону потоки покупателей. В результате в середине первого десятилетия 2000-х годов **доля современных торговых форматов в обороте российской розничной торговли возростала в среднем на 6–7% в год**. Из них по одному проценту ежегодно «откусывается» у розничных рынков, а остальной рост обеспечивается за счет вытеснения традиционных независимых магазинов, еще сохраняющих наибольшую долю в обороте розничной торговли, но быстро теряющих свой вес. При этом если вытеснение традиционных магазинов служит ярким подтверждением тезиса организационных экологов о силе структурной инерции и ограниченных возможностях адаптации старых организационных форм, то ситуация с розничными рынками подтверждает этот тезис лишь отчасти. Розничные рынки демонстрируют изрядные адаптивные способности, в том числе и к организационной трансформации. Поэтому для их вы-

теснения механизмов экономической конкуренции оказывается недостаточно, и применяются административные меры — рынки закрываются муниципальными органами власти, или в их отношении вводятся дополнительные ограничения, как это произошло, например, с принятием федерального закона, предписывающего убрать с рынков иностранных мигрантов.

Изучение хронологии возникновения новых организационных форм позволяет нам говорить о том, что **распространение новых магазинных форматов имеет волнообразный характер и происходит «сверху вниз» — от премиальных к экономичным сегментам, чтобы затем вновь начаться «сверху»**. Первая волна в 1990-е — начале 2000-х годов привела к возникновению основных современных торговых форматов, которые при этом зачастую имели относительно «размытые» границы. Вторая волна, пришедшая в середине первого десятилетия века, связана с возникновением торговых форматов, более четко ориентированных на целевые потребительские группы, и с появлением разного рода нишевых игроков (например, экологических и этнических магазинов). Одновременно реализуются мультиформатные стратегии, когда компании параллельно продвигают разные торговые форматы.

Все ведущие сетевые компании, российские и иностранные, озабочены сегодня проведением как можно более быстрой экспансии путем открытия все новых и новых торговых объектов. Их главной стратегической целью в течение первого десятилетия 2000-х годов является захват российских территорий. В результате **опережающими темпами новые торговые форматы распространяются в регионах**. Эта волна движется от столиц к крупным, а далее к средним и более мелким городам. Хотя наблюдаются примеры и встречного движения (из регионов в столицы) или «перепрыгивания» вниз через ступени — к менее крупным городским поселениям. В то же время чем меньше населенные пункты и чем дальше они расположены от федерального центра, тем реже в среднем в них встречаются сетевые магазины, что четко подтверждается репрезентативными опросами российских домохозяйств.

Важно, что подобные деловые стратегии, демонстрируемые ведущими участниками рынка, не столько порождаются уже сложившейся острой конкуренцией за потребителя, сколько являются подготовкой к более жесткой конкуренции в будущем. По оценкам большинства

¹ По данным «ACNielsen», Россия в середине первого десятилетия 2000-х годов в 3–4 раза отставала от стран Восточной Европы по показателю количества населения, приходящегося на одну торговую точку, и лишь Москва уже приблизилась к другим



экспертов, российский рынок розничной торговли, особенно в регионах, еще далек от насыщения¹. Пока мы наблюдаем активное заполнение и освоение относительно свободных рыночных ниш. Борьба, таким образом, идет не за сегодняшний, а за завтрашний день. И происходящие фундаментальные сдвиги в деловых стратегиях отечественных розничных компаний являются не столько следствием прямого конкурентного давления, сколько **массированной подготовкой к будущему обострению конкуренции, когда основные рыночные ниши окажутся занятыми**. В этом отношении уместно вспомнить Польшу и ряд других стран Центральной и Восточной Европы, где это произошло еще к началу тысячелетия². Так что по-настоящему суровая схватка за потребителя еще впереди.

А пока на наших глазах торговля превратилась в один из инновационных секторов российского хозяйства. Не вступая в дискуссии о целесообразности или нецелесообразности импорта западных институтов и организационных форм, а также возможности их приживления на российской почве, **ведущие отечественные компании интенсивно заимствуют стандартные технологии у ведущих западных операторов**. Из заимствованных элементов складываются своего рода «джентльменские наборы» стандартных технологий, которыми должна обладать компания, претендующая на ведущий статус. Стремление к поддержанию этого статуса, наряду с экономическими мотивами, способствует скорейшему распространению организационных инноваций. В результате компании, работающие в сходных форматах, стремительно перенимают друг у друга все новое.

При этом российские сетевые компании не просто пассивно адаптируются к складывающейся конкурентной ситуации, занимая рыночные ниши «по остаточному принципу», хотя и такие процессы тоже

столицам (см.: Телицына И. Ушли с рынка // Компания. 2005. № 23. 13 июня). А по обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей и Москва отстает от других крупных городов Западной Европы — в 2–3 раза. Так, обеспеченность современными торговыми площадями в Москве составляет 170 кв. м, в то время как во Франкфурте — 550, в Берлине — 390, в Париже — 380 кв. м. В России на миллион жителей в 2006 г. приходилось всего 0,618 магазина современных форматов (в том числе в Москве — 81 магазин), в то время как в Норвегии этот показатель равен 321 магазину, в Австрии — 304, в Дании — 296, в Германии — 244, в Финляндии — 228 (Кузнецова Н., Миронова В., Ростова Е. Формат: интенсивный // Новости торговли. 2007. № 7. С. 26, 29).

² Вот что говорит об этом президент холдинга «Марта» Г. Трефилов: «Условия, которые созданы в Восточной Европе — Чехии, Польше, Венгрии, — приближены к западноевропейским, поэтому там сейчас все мировые ритейлеры. Они толкаются локтями, но заработка нет никакого. И сейчас там идет борьба за то, кто меньше сделает убытков. А бизнес в России очень рискован, но это не напрасный риск» (см.: Трефилов Г. Бизнес в России очень рискован // Ведомости. 2006. № 142. 3 августа).

имеют место. Но чаще **руководители отечественных компаний активно работают на опережение**. Процессы структурного и институционального изоморфизма развернулись еще до прихода в Россию глобальных операторов, без непосредственного конкурентного соприкосновения с ними. Ведущие отечественные игроки пытаются по-новому разметить под себя организационное поле, предугадывая будущую структуру рыночных ниш. Они не стали ждать, пока западные «монстры» заставят их пересмотреть деловые стратегии, а сами пытаются переломить инерцию эволюционного развития посредством ускоренных инноваций.

В то же время ведущим российским игрокам приходится преодолевать зависимость от предшествующего развития и всячески избавляться от тяжелого наследия советской торговли, которая была одной из наиболее отсталых, низкотехнологичных, неэффективных и коррумпированных отраслей, выработавших комплекс антигуманных практик по отношению к потребителю. Без решительного разрыва с прошлым в данной сфере просто не на что рассчитывать. Впрочем, на стороне инноваторов благоприятная экономическая конъюнктура начала века и то, что молодой и растущий сектор розничной торговли не обременен накопленным основным капиталом, демонстрируя высокие показатели обновления основных фондов³.

Изменения претерпевают и *источники инвестиционных ресурсов*. Их эволюцию можно представить в виде трех условных этапов. На *первом этапе*, в середине 1990-х годов, когда происходило становление новых организационных форм, источником накопления первоначального капитала в данной сфере была преимущественно оптовая торговля. При этом часть оптовиков направила капитал в розничную торговлю, чтобы позднее полностью или частично отказаться от оптовых подразделений по мере того, как падала прибыльность в этой сфере.

На *втором этапе* (в начале 2000-х годов) развитие торговых компаний происходило преимущественно за счет собственных средств, формируемых из прибыли, полученной в розничной торговле. Для этого времени были характерны: жестокий дефицит долгосрочных и среднесрочных инвестиционных ресурсов, которые можно было получить из внешних источников; невыгодность банковских кредитов ввиду коротких сроков кредитования, высокой ставки процента, требований

³ Мы уже упоминали во введении к книге, что норма обновления основных фондов в торговле за первую половину текущего десятилетия выросла в 3 раза, что значительно превышает средние показатели по российской экономике.



большого залога; слабость российского фондового рынка и сохраняющаяся закрытость для российских компаний западных фондовых рынков. Однако появился первый (как удачный, так и неудачный) опыт привлечения портфельных и стратегических инвесторов.

Дополнительным источником собственных средств становилась «оптимизация» налоговых платежей. Хотя масштабы «теневого» экономики и прямого уклонения от уплаты налогов в деятельности ведущих участников рынка в этот период начали сокращаться, этот процесс имел противоречивый характер.

В ходе *третьего этапа* (в середине первого десятилетия 2000-х годов) стала повышаться роль заемных средств в развитии бизнеса. По мере роста ведущих компаний розничной торговли им становятся более доступными банковские кредиты, в том числе появляется возможность получать синдицированные кредиты западных банков. Ведущие участники рынка начинают выпускать корпоративные облигации и выходить на IPO, становясь эмитентами на российском и западном фондовых рынках. ***Инвестиционные ресурсы все больше притекают в торговлю из внешних источников.***

Мобилизуемые средства используются ведущими компаниями для скорейшей экспансии. Что же касается выбора наилучшего способа развития, то до сих пор на рынке отсутствует отчетливо доминирующая концепция контроля. И свой стратегический выбор (даже в рамках одного торгового формата) компании делают по-разному. Проблема заключается в том, что ***чем быстрее реализуется избираемый способ экспансии, тем он дороже и рискованнее*** — этим покупка готовых площадей отличается от нового строительства, а поглощение другой сети — от постепенного органического роста. Риски более быстрых способов экспансии связаны не только с возможным сокращением доходности, но также со снижением управляемости компании, размыванием бренда, столкновением с недобросовестностью контрагентов. Таким образом, в каждом случае приходится выбирать между скоростью и надежностью. И чаще всего ***российские компании отдают предпочтение скорости экспансии, а иностранные компании — надежности своих позиций.***

Что же касается ведущих российских компаний в сфере розничной торговли, то их стратегический выбор в пользу более быстрого развития характеризуют как минимум три закономерности. Во-первых, все чаще компании предпочитают аренду торговых площадей их приобре-

тению в собственность. Во-вторых, все больше ведущих компаний прибегает к более гибким франчайзинговым схемам. В-третьих, с 2005 г. усиливается тенденция к слияниям и поглощениям, без осуществления которых (путем одного лишь органического роста) ведущим розничным компаниям просто не удастся обеспечить запланированные ими темпы роста.

Коренным образом изменились и отношения между контрагентами в цепях поставок. Если в 1990-е годы роль «первой скрипки» в них играли оптовики, то в начале нового столетия эту роль захватили сетевые ритейлеры, которые переходят на прямые поставки товаров от производителей, начинают диктовать посредникам свои условия и все более активно вводят собственные торговые марки.

Два сектора — две траектории

Чтобы лучше понять специфику продовольственного сектора розничной торговли, относимого к рынку товаров повседневного спроса и являющегося основным объектом нашего исследования, мы периодически сравнивали его с сектором бытовой техники и электроники, который представляет важную часть рынка товаров длительного пользования. Пришло время суммировать результаты этих сравнительных наблюдений и посмотреть, в каких случаях развитие двух секторов следует по разным траекториям и чем конкретно отличается сектор бытовой техники и электроники.

Начнем с текущих экономических показателей. По сравнению с продуктовым сектором ***сектор продажи бытовой техники и электроники по своему размеру намного меньше*** — его доля в обороте розничной торговли в 2006 г. равнялась примерно 5%, в то время как доля продуктового сегмента, хотя и постепенно снижается, пока составляет 46%.

С точки зрения динамики развития ***сектор бытовой техники и электроники показывает несколько более высокие темпы роста*** (15–20% в год по сравнению с 10–12%, демонстрируемыми в торговле продовольственными товарами). А еще недавно (в начале века) его рост превышал 20% в год. При этом, правда, лидеры рынка в секторе бытовой техники и электроники наращивали свои объемы относительно более умеренными темпами, чем их собратья в соседнем секторе — за три года (2003–2006) ведущие сетевые компании здесь увеличили объем чистой



Таблица 16

Сравнительные параметры розничной торговли в продуктовом секторе и секторе бытовой техники и электроники в середине первого десятилетия 2000-х годов

Показатели	Продуктовый сектор	Сектор бытовой техники и электроники
<i>Текущие экономические показатели</i>		
Доля в обороте розничной торговли в 2006 г., %	46	5
Среднегодовые темпы роста в 2003–2006 гг., %	10–12	15–20
Среднегодовые темпы роста ведущих компаний в 2003–2006 гг., %	60–70	40–45
<i>Уровень концентрации отрасли</i>		
Доля на рынке трех компаний-лидеров в 2006 г., %	6	39
<i>Характеристика ведущих участников рынка</i>		
Приход иностранных компаний	1997 г.	2006 г.
Степень публичности ведущих компаний	Средняя	Низкая
<i>Структура товарных групп</i>		
Товарный ассортимент	Универсальный	Специализированный
Происхождение товара	Преимущественно отечественного производства	Преимущественно иностранного производства
<i>Торговые форматы</i>		
Число используемых форматов	Значительное	Незначительное
Использование мультиформатных стратегий	Активное	Слабое
Развитие Интернет-торговли	Умеренное	Активное
<i>Способы развития компаний</i>		
Использование франчайзинга	Активное	Умеренное
Активность сделок по слиянию и поглощению	Средняя	Низкая
<i>Предпочтения покупателей и роль брендов</i>		
Патриотизм покупателей в отношении отечественных товаров	Высокий	Низкий
Чувствительность к брендам в массовом сегменте	Средняя	Высокая
Развитие собственных торговых марок	Активное	Слабое

выручки в 2 раза, в то время как у многих лидеров продуктового сегмента он вырос за этот период в 4 и более раз (см. табл. 16).

Если говорить об общей структуре отрасли, то **в секторе бытовой техники и электроники достигнут значительно более высокий уровень концентрации**. Несмотря на то что в продовольственном сегменте число ведущих компаний значительно больше, первая тройка лидеров в 2006 г. занимала здесь всего лишь 6% общего объема российского рынка, в то время как в секторе бытовой техники и электроники на первую тройку приходились без малого 40%⁴.

Подобного уровня концентрации в этом секторе удалось достичь в немалой степени в результате **задержки с приходом на российский рынок торговли электроникой глобальных операторов**. Напомним, что «Media Markt» стал работать в России лишь в 2006 г., в то время как экспансия глобальных операторов в продуктовом секторе началась в 2001 г., а первая иностранная сеть «Рамстор» работала здесь с 1997 г. Это весомое преимущество во времени было эффективно использовано российскими операторами в секторе бытовой техники и электроники.

Еще одно важное отличие касается места в товарообороте импортных товаров. Известно, что с начала века импорт товаров в Россию в целом рос постоянно ускоряющимися темпами. Однако его доля сильно различается по секторам. Так, в секторе продовольственных товаров она составляет 30%, в секторе непродовольственных товаров — 60–70%, а **в секторе бытовой техники и электроники импорт преобладает**. Добавим также, что в целом в торговле продуктами питания более высок удельный вес товаров, произведенных на территории России, в том числе собственно отечественными производителями. А в секторе бытовой техники и электроники, несмотря на начавшуюся с середины первого десятилетия 2000-х годов активную локализацию иностранных производств, импорт сохранит свое важное значение и впредь. И даже если отечественные компании налаживают выпуск потребительских товаров (например, телевизоров или компьютеров), при их производстве в основном используются импортные комплектующие, т.е. дело редко заходит дальше «отверточных» технологий.

Там, где речь заходит об импорте, в российских условиях буйно развивается «теневая» экономика. И по сравнению с продуктами пи-

⁴ Есть и более концентрированные рыночные сегменты. Например, в сфере торговли мобильными телефонами этот показатель превышает 50%.



тания *в поставках бытовой техники и электроники значение «серых» и «черных» схем значительно выше. Зато удельный вес контрафактной (поддельной) продукции здесь сравнительно меньше* — в силу большей технологической сложности изготовления товаров (легче подделывать кофе или водку, чем, скажем, цифровую технику).

Выявляются и явные различия между двумя секторами в использовании торговых форматов. В продуктовом секторе наблюдается большее их разнообразие — ведь здесь можно торговать и под открытым небом, и с небольших лотков, что для торговли бытовой техникой и электроникой малоприемлемо. Но некоторые формы торговли лучше развиваются именно в последней. Например, *в качестве лидеров Интернет-торговли выступают именно торговцы бытовой техникой и электроникой*, в то время как в продуктовом секторе данная форма хотя и развивается, но пока сильно отстает по масштабам.

С точки зрения товарного ассортимента магазины в продуктовом секторе более универсальны — здесь наряду с продуктами питания (по крайней мере, в современных форматах) производится активная торговля непродовольственными товарами, причем доля последних может доходить в крупных форматах до 30–40%. В этом отношении *магазины бытовой техники и электроники значительно более специализированные*.

Важное различие между двумя секторами прослеживается и в том, что компании, занимающиеся продовольственным сегментом, в большей степени склонны к стратегиям мультиформатного развития, по крайней мере с середины первого десятилетия 2000-х годов к ней прибегают практически все лидеры рынка. В то же время *сектор бытовой техники и электроники демонстрирует более явную приверженность моноформатному развитию* с предъявлением более строгих требований к организации ключевого формата. И с указанного периода генеральная линия в этом секторе заключается в видоизменении данного формата (прежде всего в его укрупнении), а не в параллельном развитии разных организационных форм.

Если говорить о способах развития и мобилизации ресурсов, то *в секторе бытовой техники и электроники ведущие компании больше опираются на ресурсы органического роста*, меньше прибегая к франчайзингу и значительно реже совершая сделки по поглощению более мелких конкурентов. В продовольственном секторе отношение к франчайзингу тоже противоречивое, но его масштабы более заметны (особенно в экономичном сегменте). Что же касается сли-

ний и поглощений, то их число и объем сделок с 2005 г. здесь начали быстро возрастать, в то время как в секторе бытовой техники и электроники этой тенденции пока не наблюдается.

В продовольственном секторе три ведущие российские компании уже прошли процедуру первичного размещения акций (IPO), остальные находятся в процессе подготовки к ней, раскрывая с этой целью структуру своей собственности. *Ведущие компании в сфере бытовой техники и электроники сравнительно более закрыты* и о выходе на IPO пока отчетливо не заявляют (что тоже отчасти связано с большей степенью «затенения» данного бизнеса).

Существуют и важные расхождения в структуре покупательских предпочтений. Так, по отношению к продовольственным товарам покупатели относительно патриотичны, зачастую предпочитая российский товар зарубежному. В результате иностранные компании нередко вынуждены маскироваться, давая своим товарам российские имена («Россия», «Покров», «Доярушка» и т.п.). Прямо противоположным образом обстоят дела *в секторе бытовой техники и электроники — здесь потребитель предпочитает иностранные бренды*, будучи научен горьким опытом приобретения советской электроники удручающе низкого качества. Поэтому, напротив, российские компании часто вынуждены давать своим товарным брендам иностранные имена (к примеру, компьютеры «Roverbook», «Kraftway»).

Поскольку покупатели бытовой техники и электроники более чувствительны к известным брендам, *продавцам электроники значительно сложнее продвигать собственные торговые марки*, в то время как продуктовая розница все более активно прибегает к подобной практике. Продавцы электроники также имеют объективно меньше возможностей диктовать свои условия ведущим производителям, число которых во много раз меньше, чем в продуктовом секторе. Зато у них есть дополнительные возможности привлечения покупателей — например, с помощью инструментов потребительского кредитования.

Итак, мы видим, что многие закономерности, выявленные в продовольственном секторе, нельзя безоговорочно распространять на всю торговлю. Но при этом, наряду с многочисленными различиями, развитие обоих секторов многое объединяет. Несмотря на то что владельцы продуктовых сетей вступили в очную борьбу с глобальными операторами в начале десятилетия, а торговцы электроникой получили пятилетнюю отсрочку во времени, *по вектору стратегического выбора ведущие участники рынка в обоих секторах предпринимают*



множество сходных действий. И там, и здесь происходит стремительный экстенсивный рост. Ведущие компании обоих секторов выходят на федеральный уровень, осуществляя активную региональную экспансию. Наблюдается опережающее развитие новых торговых форматов с тенденцией их укрупнения. Постоянно повышается удельный вес сетевых компаний, среди которых все более заметным становится присутствие иностранных игроков. И мы полагаем, что несмотря на различие текущих траекторий, фундаментально оба сектора двигаются в сходном направлении.

Среднесрочные прогнозы развития торговой сферы

Попробуем оценить, что ожидает российскую розничную торговлю в перспективе — до конца десятилетия и сразу после 2010 г. Сегодня о прекращении роста и стагнации торгового сектора в ближайшем будущем, кажется, не говорит уже никто. Но большинство экспертов сходятся на том, что ожидается некоторое **замедление темпов роста рынка**, — чаще всего предсказывается их снижение до 10% в год (таков, например, прогноз компании «Roland Berger Strategy Consultant»). Иногда прогнозируется снижение темпов роста до 8% в год⁵. Их замедление касается не только продуктового сектора, но и рынка бытовой техники и электроники. Еще недавно здесь рост достигал 25–30% в год, но к середине первого десятилетия 2000-х годов снизился до 15–18% и далее ожидается на уровне 10–15%.

Будут замедляться и темпы роста ведущих компаний (хотя бы в силу увеличения их масштабов). Те компании, оборот которых в середине первого десятилетия 2000-х годов увеличивался на 60–80% и более в год, скатятся до более «скромного» уровня — 40% (что в принципе тоже очень неплохо). А те, у кого ежегодный рост товарооборота составлял 40–60%, удовольствуются 20–30%⁶. Причем, повторим, и такие показатели будет чрезвычайно трудно поддерживать путем органического роста, не прибегая к слияниям и поглощениям⁷.

Но в любом случае рост торгового сектора в России продолжится, и на фоне европейской конъюнктуры он выглядит весьма внушитель-

⁵ Существуют, впрочем, и иные предсказания. Например, аналитики инвестиционной группы «Атон» считают, что никакого замедления роста до 2010 г. не ожидается.

⁶ О замедлении роста ведущих розничных сетей см., например: Ярош Ю. Есть куда расти // Ведомости. 2006. № 150. 15 августа.

⁷ По мнению аналитика «UFG» А. Кривошапко, органический рост «Пятерочки», «Перекрестка», «Магнита» и «Седьмого континента» во второй половине текущего десятилетия будет составлять не более 25–35% в год. Остальное придется добирать за счет сделок по слиянию и поглощению (см.: Ярош Ю. Есть куда расти).

ным. Это означает, что вместе с ростом масштабов **будет увеличиваться вес российского розничного рынка на международном уровне.** Так, по прогнозам компании «IGD», к 2010 г. объем оборота российского продовольственного рынка превысит 200 млрд долл., в результате он превратится в самый крупный рынок в Европе и пятый по масштабам в мире.

Одновременно и в дальнейшем **ожидается повышение удельного веса современных торговых форматов.** По оценкам инвестиционной компании «Ренессанс», к 2010 г. они «перетянут» на себя без малого половину (48%) розничного товарооборота. По оценкам аналитиков инвестиционной группы «Атон», эта доля ограничится 41%. А по несколько более умеренным прогнозам, приводимым компанией «X5 Ритейл Групп», к 2011 г. удельный вес современных форматов достигнет лишь 35%.

Какие торговые форматы ожидает наибольший успех в ближайшей перспективе? Международный опыт не дает нам однозначного ответа на этот вопрос, ибо, например, во Франции более распространены гипермаркеты, в Великобритании — супермаркеты, Германия — родина магазинов «кэш энд керри» и изобилует дискаунтерами, а в Италии и Японии чаще, чем в других развитых странах, встречаются «магазины у дома». Так что вопрос для России с этой точки зрения остается открытым. И при ответе на него просматриваются как минимум два разных сценария. Сторонники *первого сценария* экстраполируют на будущее нынешние тенденции, считая, что наиболее быстро будет развиваться формат дискаунтеров, дополняемый ускоренным развитием гипер- и супермаркетов (прогноз компании «Бизнес Аналитика»). К этому сценарию близок прогноз ИГ «Атон», в соответствии с которым ожидается, что к 2010 г. на долю гипермаркетов придется 8% российского рынка, супермаркетов — 12%, дискаунтеров — 21%. Но доля, отводимая супермаркетам, как мы видим, здесь более скромная.

Приверженцы *второго сценария* тоже считают, что ускоренный рост дискаунтеров продолжится, но наиболее интенсивное развитие ожидает гипермаркеты, а доля супермаркетов в обороте современных торговых форматов будет сокращаться (прогнозы инвестиционной компании «Ренессанс» и «X5 Ритейл Групп»). Так, по оценкам ИГ «Ренессанс», к 2010 г. гипермаркеты займут 12% российского розничного рынка, супермаркеты — 15%, а дискаунтеры — 21% (хотя предполагаемая доля супермаркетов здесь относительно высока). Еще более радикально в пользу второго сценария высказываются аналитики



«Х5 Ритейл Групп». По их мнению, к 2011 г. доля гипермаркетов составит 11%, супермаркетов — лишь 8%, а дискаунтеров — 16%.

Мы полагаем, что второй сценарий развития более обоснован. И в ближайшем будущем, имея в виду перспективы освоения российских регионов, **лучшие возможности для развития имеет формат гипермаркетов**. Это объясняется тем, что для эффективного осуществления торговой экспансии в регионе требуется открытие сразу нескольких супермаркетов или не менее десятка дискаунтеров, в то время как в формате гипермаркета в принципе может окупаться и один торговый объект. Добавим, что только в этом формате в середине первого десятилетия 2000-х годов средняя посещаемость увеличивалась, в то время как посещаемость других магазинов падала (супермаркеты) или оставалась неизменной (дискаунтеры)⁸.

Обратим внимание и на особые перспективы развития в ближайшем пятилетии такого современного торгового формата, как «магазины у дома» (это соответствует прогнозам специалистов «PricewaterhouseCoopers»). По прогнозам компании «A.T. Kearney», доля таких магазинов к 2010 г. вырастет до 6–8% рынка розничной торговли. Видимо, **часть дискаунтеров и супермаркетов будет преобразована именно в «магазины у дома»**. Причем этот формат тоже будет развиваться преимущественно сетевыми компаниями. Другая часть дискаунтеров, напротив, «ужесточит» формат, переходя к более жесткой экономической политике. Иными словами, в дальнейшем следует ожидать частичного расслоения нынешних универсамов экономкласса.

Есть основания считать, что ныне **независимые (несетевые) малые торговые предприятия будут и далее без особых помех вытесняться сетевыми компаниями**. Доля первых снизится примерно до 25%, а в крупных городах будет еще меньше. Здесь следует указать на важную роль традиций (точнее, на их отсутствие). Дело в том, что в российских городах не успела сформироваться «лавочная» торговля, организуемая мелкими частными предпринимателями, которые являются представителями локальных сообществ. В советское время в силу уничтожения частного сектора локальные магазины не могли стать центрами соседских общин и культурным элементом соседского «гемайншафта». А колхозные рынки с преобладанием приезжих торговцев всегда воспринимались как «чужие». И следовательно, нынешнее наступление сетевых структур трудно рассматривать как разрушение

инфраструктуры локальных сообществ. А поскольку с чисто экономической точки зрения независимые магазины, как правило, менее эффективны, принципиальных ресурсов для сопротивления сетевым структурам у них остается мало.

Тем не менее **малые предприятия все же сохранятся в качестве нишевых игроков, специализирующихся на той или иной товарной категории, или на «почвенном» уровне** — там, куда не дотягиваются руки гигантов ритейла. Например, они могут развивать формат мини-маркетов, который крупными игроками считается относительно нерентабельным.

Соответственно в розничном товарообороте **будет сокращаться удельный вес внемагазинной торговли**. Доля розничных рынков к 2010 г., по данным ИК «Ренессанс», снизится до 15%, павильонов и киосков — до 12%. Единственная форма внемагазинной торговли, которая будет стремительно расти, — это электронная торговля через Интернет (напомним, что сегодня ее доля не превышает 1%).

Где в большей степени сохранится традиционная внемагазинная торговля? Здесь правомерно выдвинуть гипотезу о воздействии на организацию торговли внеэкономических условий — **совместного влияния климатического фактора и выработанных населением традиций**. Речь идет об исторически сложившихся формах воспроизводства мелкой частной собственности, уличных и ярмарочных формах торговли. Не случайно в российских республиках Северного Кавказа доля рынков не опускается ниже трети розничного оборота. Но на сами традиции сохранения внемагазинных организационных форм (в первую очередь палаточной торговли и открытых рынков), по нашему предположению, в свою очередь воздействуют климатические условия. Так, суровый климат никак не располагает к развитию внемагазинной торговли ввиду неудобств, создаваемых и для покупателей, и для продавцов. В этих условиях органично ее замещение более «гуманными» магазинными форматами.

Конечно, эта гипотеза в дальнейшем нуждается в тщательном тестировании. Сегодня же она подтверждается некоторыми частными свидетельствами. Так, например, по данным Росстата, в 2004 г. доля продаж на вещевых, смешанных и продовольственных рынках в общем объеме оборота розничной торговли в Северо-Западном федеральном округе была ниже среднего уровня по России почти в 1,5 раза (15,9 против 22,1%), а в Южном федеральном округе, напротив, несколько выше среднего — 25,8%. Если же взять Центральный федеральный ок-

⁸ См.: *Постова Е.* На этапе консолидации // *Новости торговли.* 2006. № 3. С. 20–23.



руг (за исключением Москвы), то выясняется, что доля открытых рынков в черноземных областях с более благоприятными природными условиями составляла в среднем 29,6%, в то время как в нечерноземных областях — 20,7%, а без своего лидера в данном отношении (Смоленской области) — лишь 17,3%. Разница, как видим, значительная.

По какому пути пойдет торговая сфера России в своем дальнейшем развитии, если иметь в виду более отдаленную перспективу — уже после 2010 г.? Мы понимаем, что **уровень концентрации розничной торговли будет возрастать**. Но возникает вопрос: до какого предела? Для ответа на него вновь обратимся к международным сравнительным данным. В Западной Европе в этом отношении сложились две разные модели. По данным «ACNielsen», в *северных странах* и странах, географически близких к северу Европы, ведущая тройка ритейлеров в продовольственном секторе концентрирует в своих руках более трех четвертей розничного оборота и стремится в перспективе охватить его если не полностью, то по крайней мере на 90%. Это относится к Австрии, Дании, Нидерландам, Норвегии, Финляндии, Швеции и Швейцарии. В то же время в таких *южных странах*, как Греция, Испания и Италия, эта доля составляет лишь 32–44% (здесь мы также наблюдаем плоды совместного влияния климата и традиций). Между этими двумя полюсами находятся такие страны, как Великобритания, Германия, Франция.

Что же ожидает в этом плане нашу страну в будущем? Можно предположить, что в своем дальнейшем развитии **уровень концентрации розничной торговли в России не достигнет высшего порога** — в силу огромных пространств страны и слабого развития инфраструктуры, затрудняющего приближение цивилизованных торговых форматов к потребителю, особенно за пределами крупных городов⁹. Скорее всего Россия останется на уровне стран Центральной и Восточной Европы, где этот показатель варьируется от одной десятой до одной трети.

В перспективе в российском продовольственном секторе останутся пять–шесть глобальных операторов, четыре–пять российских компаний федерального уровня и несколько десятков региональных игроков. В более же концентрированном секторе бытовой техники и электроники сохранятся три–четыре ведущих отечественных оператора, к «Media Markt», которая намечается к 2008 г. открыть в России 35 своих магазинов, присоединятся еще одна–две глобальные компании,

⁹ В сельских районах России проживает более 20% населения, на которые приходится менее 10% оборота розничной торговли.

а местные игроки фактически сойдут на нет или удовлетворятся продажей мелкой и простой бытовой техники и электроники.

В соответствии с этим прогнозом часть отечественных компаний будет вытеснена глобальными торговыми операторами. Но в следующем десятилетии **российские сети в продовольственном секторе сохраняют за собой около половины рынка, а в секторе бытовой техники и электроники — не менее двух третей**, что, в отличие от ситуации во многих странах Центральной и Восточной Европы, следует считать неплохим результатом.

По мере относительного насыщения рынка основными видами товаров и вместе с заполнением основных городских территорий современными торговыми форматами **на рубеже десятилетий наступит третья стадия конкуренции, когда развернется прямое соперничество между самими ведущими сетевыми компаниями**. От территориальной экспансии как основного целевого ориентира им придется переходить к решению проблемы закрепления на данной территории: компании будут стремиться к более комплексному удовлетворению потребностей целевых потребительских групп, вводя все новые и новые дополнительные услуги. Продолжая заимствовать новшества у своих конкурентов, **участники рынка будут более тщательно заботиться о своих стратегических отличиях**, т.е. об уточнении (фокусировании) торговой концепции применительно к конкретным группам потребителей, о способах дифференциации от конкурентов и на этой основе о повышении лояльности — к бренду компании, отдельному торговому формату и конкретному магазину.

Для продуктового сектора мультиформатное развитие станет нормой при более четкой дифференциации между торговыми форматами. Повысится степень диверсификации активов: часть капитала, накопленного в торговле, все активнее начнет перетекать в другие, относительно более привлекательные сферы.

Поскольку возможности для быстрого наращивания оборота станут намного скромнее, **компаниям придется еще более активно искать пути сокращения издержек** для поддержания уровня рентабельности. По мере снижения темпов роста выручки эта проблема будет выходить на передний план, побуждая закрывать неэффективные предприятия и оказывать еще большее давление на поставщиков. Но возросшая конкуренция между сетями неизбежно ограничит и эти возможности — доминирование над поставщиками приобретет более умеренный характер.



В конце первого десятилетия 2000-х годов **финансовая политика компаний станет более гибкой и открытой**. Значение внешних источников инвестиционных ресурсов в развитии торговой сферы будет и далее возрастать. Появится множество новых финансовых инструментов (например, компания «Х5 Ритейл Групп» в 2007 г. готовится к выпуску первых российских депозитарных расписок). Практически все ведущие российские компании выйдут на IPO. В этом отношении «бум IPO» в 2006–2007 гг. не прошел, как это предсказывалось. Просто отношение к этому инструменту стало более трезвым. Пришло понимание того, что приобретение статуса публичной компании требует изрядной подготовки, что открытая котировка акций сопряжена с определенными рисками (вспомним случай с «Пятерочкой», когда после ее выхода на IPO снижение финансовых показателей относительно предварительных прогнозов сразу же ударило по стоимости компании). Следует ожидать также, что **будет возрастать значение и портфельных (в большей степени), и стратегических (в меньшей степени) инвесторов**. Увеличится доля иностранных инвестиций¹⁰. Приобретя публичный статус, все ведущие компании будут заботиться об уровне корпоративного управления, хотя многие его институты, как это характерно для российской практики, ограничатся формальными вывесками.

Мы полагаем также, что число сделок по поглощению более мелких компаний в торговле возрастет (в том числе через присоединение франчайзи), а число крупных сделок ограничится единичными случаями. В секторе бытовой техники, электроники и продажи мобильных телефонов такие сделки не прогнозируются. А в продуктовом секторе появились сообщения о скорой продаже сети «Рамстор». В первую очередь в качестве возможного покупателя указывают на лидера российского рынка — «Х5 Ритейл Групп», что вполне логично, особенно если иметь в виду укрепляющиеся позиции на турецком направлении его стратегического инвестора — «Альфа Групп». В числе претендентов называют также «Мосмарт» и «Carrefour». Не исключено, что будет выставлена на продажу сеть «Копейка», которую недавно уступили «Уралсибу» ее основатели. Впрочем, поживем — увидим.

¹⁰ Удельный вес иностранных портфельных инвестиций в российской экономике в целом пока откровенно низок и не превышает в 2004–2006 гг. 1%, а в накопленном иностранном капитале их доля составляет на конец 2006 г. 3,4%. Однако с 2005 г., прежде всего в связи с активизацией фондового рынка, они начали расти, и скорее всего этот рост продолжится (Российская экономика в 2006 г. Тенденции и перспективы. М.: Институт экономики переходного периода, 2007. С. 401, 403).

Глава 10 Риски экстенсивного роста розничной торговли

Внимательный анализ состояния российской розничной торговли вносит несколько отрезвляющие нотки в проявившуюся в последнее время эйфорию по поводу перспектив ее развития. И в этой заключительной главе речь пойдет о внутренних проблемах, с которыми сталкивается (или вскоре столкнется) данная отрасль, а также о возникновении новых политических рисков, способных осложнить ее дальнейшее существование.

Накопление отраслевых проблем

Если мы посмотрим на динамику текущих показателей торговой сферы, то трудно избавиться от впечатления о ее поистине триумфальном шествии. Оборот розничной торговли растет на 13% в год. Ведущие компании демонстрируют еще более впечатляющие темпы роста, ежегодно увеличивая размер чистой выручки на 40, 60 или даже на 80%, осваивая один за другим десятки российских регионов и начиная выходить в страны СНГ. Этот рост опирается на устойчивое повышение реальных располагаемых доходов населения и подталкивается такими новыми инструментами, как стремительно развивающееся потребительское кредитование (что особенно важно для сектора бытовой техники и электроники). У ведущих компаний появился доступ к более дешевым инвестиционным ресурсам (в том числе к синдицированным банковским кредитам), о чем в начале 2000-х годов они не могли и мечтать. Государство косвенно помогало ведущим розничным сетям, один за другим закрывая розничные рынки, которые не так легко было бы вытеснить сугубо экономическими средствами. Вместе с тем государство до поры особо не вмешивалось в деятельность отрасли, что тоже пошло ей на пользу.

Однако нельзя не сказать о том, что **у экстенсивного роста существуют объективные пределы**. И будущее торговой сферы может оказаться не столь безоблачным. Да, Россия — огромная страна, и возможности розничных операторов в отношении территориальной экспансии еще не исчерпаны. Но следует иметь в виду, что далеко не все территории для них равно привлекательны или легко поддаются освоению. Протяженность пространства начинает играть против «завоевателей», а хронически плохая инфраструктура сдерживает их порывы. Конечно,



граница проникновения для федеральных розничных сетей, начавших свое движение из столицы, продолжает сдвигаться к Востоку — сначала фронтир проходил по Уральскому хребту, к середине первого десятилетия 2000-х годов он переместился в Иркутскую область. Но относительная экономическая привлекательность новых территорий падает. Да и внутри первоначально освоенных регионов остается значительное количество малонаселенных зон с низким платежеспособным спросом населения, которые не столь желанны для современных торговых компаний.

Свободное пространство для экспансии современных розничных сетей неизбежно сужается. И когда количество объектов вытеснения в виде традиционных торговых форматов серьезно уменьшится, современные торговые форматы вынуждены будут выяснять отношения между собой. Обрисованный нами переход от второй к третьей стадии конкуренции вполне может начаться уже в конце нынешнего десятилетия. При этом обострение конкурентной борьбы между ведущими сетевыми операторами в территориальном аспекте будет происходить не одновременно. Первым полигоном, где развернется ожесточенная конкуренция между ведущими сетевыми компаниями в продуктовом секторе, по всей видимости, станет Санкт-Петербург. За ним последует Москва, а чуть позднее процесс распространится и на многие другие крупные российские города.

Все это означает, что на передний план выйдет проблема лояльности покупателей. Пока же уровень этой лояльности по отношению к отдельным торговым брендам, согласно результатам маркетинговых исследований, относительно низок. Этому способствует сохраняющаяся размытость торговых форматов: не всегда можно четко отличить супермаркет от дискаунтера, а дискаунтер от «магазина у дома». Но более важно, что в условиях быстрых изоморфных заимствований у прямых конкурентов организационных форм и технологий продаж **снижается степень взаимной дифференциации конкурентов** и, следовательно, ослабляются стратегические преимущества компаний, приводя их к столкновению в одних и тех же сегментах организационного поля рынка. И хотя узнаваемость ведущих торговых брендов растет, быстрое накопление экономического капитала все же не сопровождается соответствующим накоплением капитала символического. Активное заимствование технологий у западных компаний способствует распространению инноваций, но делает всех рыночных игроков похожими друг на друга, лишая их возможности закрепить за собой

«своего» покупателя. В свою очередь, это повышает риски развязывания разрушительных ценовых войн.

Какой из этого следует вывод в отношении возможного изменения деловых стратегий ведущих участников рынка? Если на первом этапе ведущие розничные операторы придерживались так называемой фокусированной стратегии, связанной с обеспечением физического доступа целевых потребительских групп к своим торговым объектам, то в дальнейшем им придется уделять значительно больше внимания снижению собственных издержек по всей цепи товародвижения, а наибольшие трудности возникнут с достижением и закреплением значимых отличий от ближайших конкурентов¹¹.

У ведущих компаний в первое десятилетие 2000-х годов нет альтернативы быстрому росту. **Но ставка на экстенсивное развитие и быстрый захват территорий неизбежно ставит под вопрос качество роста.** Становится сложнее решать проблемы управляемости и поддерживать единые стандарты предлагаемых услуг. Например, в этом отношении неизбежно скажется противоречивость и относительная неустойчивость широко используемых франчайзинговых схем. Распространение деятельности компаний «вширь» также не может не сдерживать процесс повышения их эффективности. Эта эффективность, выражаемая, например, размером чистой выручки с одного квадратного метра торговой площади, конечно, растет, но далеко не столь впечатляющими темпами. Как мы уже отмечали выше, средняя посещаемость покупателями супермаркетов уже в середине текущего десятилетия начала снижаться, а в дискаунтерах не росла. Одновременно снижалась маржа предприятий розничной торговли: если в начале десятилетия она составляла в среднем 30–40%, то всего через пять лет снизилась до 20–25%. И видимо, она продолжит снижаться, поскольку у ведущих глобальных операторов маржа, по оценкам экспертов, заметно ниже — 5–15%.

Добавим к этому **обостряющиеся проблемы кадрового обеспечения растущей отрасли.** В отличие от ряда отраслей промышленности, в торговле фактически отсутствует система адекватной подготовки квалифицированных кадров, адаптированная к произошедшим в этой сфере изменениям. Специальные образовательные учреждения оказались не готовыми к подготовке современных специалистов. В результате спрос на персонал со стороны ритейлеров превышает его предложение почти

¹¹ Подробнее о типах деловых стратегий см. в гл. 2 данной книги.



вдвое. Испытывается кадровый дефицит при заполнении фактически всех основных позиций на верхних и нижних ступенях административной лестницы, особенно позиций руководителей отделов региональных продаж, директоров магазинов и продавцов¹². Как будут решаться эти проблемы, до конца не ясно. Между тем существуют проблемы не только привлечения рабочей силы, но и ее удержания. Так, по данным Мосгорстата, показатель текучести рабочей силы составляет в торговле без малого 50%, почти вдвое превышая средние показатели по хозяйству в целом. Ведущие компании всячески стараются переманивать лучших топ-менеджеров, многие из которых, по данным хедхантинговых агентств, не задерживаются на одном месте более одного-двух лет. Но этот ресурс, по понятным причинам, ограничен, к тому же раскручивается спираль высоких зарплат и разбухающих социальных пакетов.

К числу важнейших отраслевых проблем, которым, на наш взгляд, уделяется недостаточное внимание, относится *не слишком привлекательный образ торговой отрасли в целом*. По мере роста новых компаний потребитель получает все больше и больше возможностей и удобств для приобретения товаров. Но, как мы писали во введении к нашей книге, неким парадоксальным образом этот процесс постоянно сопровождается раздражением по поводу «процветающих торгашей». Не лучший имидж торговли способствует и тому, что работать в этой отрасли по-прежнему считается непрестижным. А при остром дефиците рабочей силы, особенно квалифицированной, действие этого фактора оказывается весьма болезненным.

Какие выводы в отношении развития отрасли должны сделать ведущие розничные компании? Вполне разумно, что они в первую очередь озабочены продвижением своих фирменных брендов. Однако в неменьшей степени *в реабилитации и продвижении нуждается имидж торговли в целом*. Непрестижность работы в этой отрасли не может не наносить урон перспективам ее развития и способствует, как мы увидим далее, возникновению новых политических рисков.

Преобразование торговли в объект административного регулирования

В начале книги мы писали о том, что вопросы экономической политики не являются непосредственным предметом нашего анализа — отчасти в силу отсутствия этой политики в отношении торговли. Наша

задача состояла в том, чтобы проследить состояние и тенденции развития самого торгового сектора. Однако ввиду некоторых текущих событий, происходящих в 2006–2007 гг., совершенно обойти эти вопросы, видимо, не удастся.

Дело в том, что долгое время (пожалуй, с начала 1990-х годов, когда были реализованы программы либерализации и приватизации торговли) данная сфера во многом оставалась вне политики. Основная часть предприятий розничной торговли была приватизирована. В то же время эти предприятия были слишком мелкими и незначительными, чтобы вызывать серьезный интерес со стороны политических и инвестиционных структур. В результате те стремительные и, по всей видимости, необратимые трансформации, анализу которых было посвящено наше исследование, происходили без каких-либо заметных реформаторских действий со стороны государства и, более того, при отсутствии какой-либо внятной государственной политики по отношению к данному сектору. По крайней мере о проблемах отрасли мало кто хотел слышать.

Правда, попытки разработки закона о торговле предпринимались еще с середины 1990-х годов. Но, пройдя несколько туров обсуждения среди экспертов, закон так и не был принят. Та же судьба постигла разработанные в 2002 г. проекты Концепции развития внутренней торговли — Министерство экономического развития и торговли России (МЭРТ) оставило их без внимания. Регулирующее воздействие властей на торговую сферу осуществлялось главным образом путем выделения компаниям земельных участков (процесса крайне непрозрачного) и действий контролирующих органов, проблемы с которыми зачастую решались на низовом уровне привычными способами — при помощи банальных взяток.

Однако в 2006 г. ситуация изменилась. По мере захвата торговыми компаниями российских территорий государству, вероятно, захотелось восстановить контроль (хотя бы частичный) над этим сектором. К тому же растущие торговые компании в настоящее время становятся все более «видимыми» и, следовательно, рискуют превратиться в объекты, привлекательные для установления разного рода опеки.

Давление на политиков начали оказывать и производители, обеспокоенные быстрым усилением розничных сетевых компаний. А поскольку политические лобби у производителей (по крайней мере пока) более влиятельны, им удалось поднять волну протеста против экспансии торговцев. Делались даже попытки поставить вопрос о про-

¹² См.: Розенберг И. Найти друг друга // Компания. 2007. № 16. 30 апреля.



довольственной безопасности страны, которую должны обеспечивать именно отечественные товаропроизводители. По сути, это означало стремление перенести вопрос в политическую плоскость, подчеркнуть «стратегический» характер потребительского сектора и тем самым поставить его под более плотный контроль со стороны государства.

В практической плоскости сначала «потренировались» на розничных рынках, приняв в рекордно короткие сроки Федеральный закон № 271 от 30 декабря 2006 г. «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». Этим законом предписывалось в течение одного квартала снизить долю продавцов-иностранцев в торговых палатках и рынках до 40% от общего числа продавцов, а до конца 2007 г. и вовсе свести ее к нулю. Кроме того, мигрантам запретили торговать алкоголем и медикаментами. Вытеснение с рынков продавцов-иностранцев проводилось под маркой борьбы с нелегальной миграцией и отстаивания интересов локальных производителей. Спустя полгода стало ясно, что результаты введения закона противоречивы, и он, в соответствии с предсказаниями, спровоцировал дополнительный рост цен. Но наступление на розничные рынки «сверху» в целом продолжается.

Параллельно было принято решение о разработке общего закона, регулирующего всю внутреннюю торговлю, — «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Сначала очередной вариант проекта этого закона «вызрел» в недрах московского правительства, затем работа была перенесена в МЭРТ России. Первоначально в его концепцию была перенесена риторика заботы об отечественных сельхозпроизводителях и малом бизнесе. И первый вариант проекта концепции был откровенно дискриминационным по отношению к розничным сетям. Речь шла о том, чтобы административно ограничивать контрактные отношения, обеспечивая преференции малому и среднему бизнесу в производстве и в торговле.

Одновременно к делу подключилась Федеральная антимонопольная служба России, обвинившая розничные сети в доминировании (монопольизме). Было предложено ввести порог доминирования, т.е. максимальный процент рынка, который может принадлежать одной компании, чтобы она не стала объектом применения санкций со стороны регулирующих органов. В соответствии с существующим законодательством такая доля определена на уровне 35%. Поскольку ни в одном из регионов России (за исключением небольшого числа случаев)

ведущие сети даже близко не подходят к этому опасному порогу, было предложено его резко снизить — до 4–5%. В результате угроза для ведущих ритейлеров стала вполне осязаемой.

Крупнейшие торговые операторы, разумеется, были против принятия какого-либо закона, регулирующего их деятельность. Однако им пришлось смириться и начать сотрудничество с властями. При этом противоречия между отечественными и иностранными операторами отошли на второй план — и те, и другие оказались в одной лодке. Главная ось противостояния выстроилась между поставщиками и торговцами независимо от их странового происхождения. Одновременно к делу подключились крупные товаропроизводители (включая глобальные компании), которые, как известно, используют риторику защиты малого бизнеса, пока это соответствует их собственным интересам. А их интересы, что тоже вполне понятно, заключаются в том, чтобы не допустить дальнейшего усиления розничных сетей.

В результате критических обсуждений позиции становились более умеренными (по крайней мере, если речь идет о позиции МЭРТ России). В частности, в очередном варианте проекта концепции закона отказались в явном виде от формул о прямой поддержке отечественных компаний и малого бизнеса, не затрагивались и вопросы экономической безопасности России. Но при этом было предложено ввести разрешительный порядок для открытия крупных торговых объектов. Каковы будут итоги законотворческой работы, пока (в середине 2007 г.) еще не известно, и в этом деле еще рано ставить точку. Но в любом случае опасность введения дискриминационных мер по отношению к розничным операторам сохраняется.

Наша позиция заключается в том, что **введение административных мер регулирования в отношении уровня цен и заключаемых в торговле контрактов вряд ли пойдет кому-либо на пользу**, не говоря уже о том, что это выразится в прямом вмешательстве в гражданско-правовые отношения, т.е. в нарушении действующего российского законодательства. Что же касается порога доминирования на рынке, то этот вопрос представляется очень непростым. Подобные меры антимонопольного регулирования требуют особенно тщательного обоснования в отношении определения порогового уровня доминирования отдельных торговых операторов и границ территории, по которой производятся расчеты.

Для того чтобы вырабатывать обоснованную государственную экономическую политику в отношении розничной торговли, следует прежде всего определить *цели государственного регулирования*. Их следует разделить на две группы, включающие:



- поддержание и развитие конкуренции в сфере розничной торговли;
- ликвидацию провалов рынка и социальную поддержку малообеспеченных слоев населения.

Первая цель связана со стимулированием рынка, вторая — с частичным устранением порождаемых им негативных последствий. Поскольку эти цели в части конкретных мероприятий нередко прямо противоречат друг другу, следует по возможности четко разделять два соответствующих им типа регулирующих мер. При этом **целесообразно делать акцент на стимулирующих мерах и избегать мер, которые влекут за собой риск возникновения процедур дополнительно лицензирования и возведения других излишних административных барьеров, а также нарушения гражданско-правовых свобод.** В противном случае эти меры либо будут сдерживать развитие торговли и искажать характер отношений между участниками рынка, либо последние будут благополучно их обходить — в «лучших российских традициях».

Что касается целевых ориентиров государственной политики в области зонирования (расположения торговых объектов), то они, на наш взгляд, должны включать:

- наличие минимально необходимого числа доступных для населения торговых объектов (для малонаселенных территорий);
- наличие на данной территории доступных торговых объектов, использующих разные торговые форматы, в том числе форматы, ориентированные на малообеспеченные слои населения.

Следует предусмотреть создание муниципальных магазинов в отдаленных районах (где стимулирующие меры не дают достаточного эффекта и население лишено услуг розничной торговли) и социальных магазинов там, где отсутствуют торговые форматы для малообеспеченных групп. Но при этом муниципальные органы власти не должны диктовать, где конкретно должен стоять тот или иной магазин и какая фирма должна управлять этим магазином.

Таким образом, следует ориентироваться не на применение административных запретов по отношению к субъектам торговли (например, вводя для них «входные билеты» и предъявляя другие требования), а на стимулирование конкуренции между ними. А для этого в первую очередь нужно добиваться выполнения требований о «прозрачности» их деятельности, что позволит устранить по крайней мере часть существующих искажений. При этом информационная откры-

тость деятельности в сфере розничной торговли должна касаться отношений не только с поставщиками, но и с потребителями (включая раскрытие информации о качестве и свойствах продуктов, месте их происхождения и т.п.).

В любом случае не может не тревожить активизация экономической политики государства в отношении торговой сферы и намерение во что бы то ни стало принять регулирующие ее деятельность законы. В условиях крепнущего желания государства «поручить» разросшейся торговой отрасли и политической слабости ее отраслевого лобби, проигрывающего публичные и «подковерные» схватки более опытным, поднаторевшим в этом отношении товаропроизводителям (действующим в первую очередь через Минсельхоз России), существует опасность того, что маятник государственной политики, который привычно раскачивается от дерегулирования к усилению контролирующего вмешательства на рынках, может качнуться слишком сильно¹³.

С учетом сохраняющегося если не общего презрения, то явно пренебрежительного отношения к торговле становится ясным, что отрасль ожидают непростые времена. И видимо, часть игроков уйдет с рынка, пытаясь продать бизнес на пике его стоимости, чтобы заняться «менее хлопотными», как сегодня кажется, областями (такими, например, как недвижимость)¹⁴.

* * *

Итак, процесс освоения розничными сетями российских территорий находится в самом разгаре. Однако продолжают споры о том, не приведет ли это к уничтожению малого бизнеса и не пострадают ли от этого отечественные производители. Мы полагаем, что без местных производителей и поставщиков (по крайней мере, в продуктовом секто-

¹³ О таких колебаниях в государственной политике см., например: *Радаев В.В.* Баланс принуждения и доверия в процессе легализации российского бизнеса // Модернизация экономики и выращивание институтов / под ред. Е.Г. Ясина: в 2 кн. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. Кн. 1. С. 359–369.

¹⁴ Мы уже имеем первые примеры такого выхода из бизнеса. Так, президент и основатель торговой сети «Копейка» Александр Самонов вместе со своими компаньонами Сергеем Ломакиным и Артемом Хачатряном продали принадлежащие им 50% акций собственной компании финансовой корпорации «Уралсиб», которая, таким образом, сосредоточила в своих руках полный пакет акций сети. Появились сообщения и о возможной продаже американскому фонду прямых инвестиций «TPG Capital» 50% компании «7К-инвестхолдинг», контролирующей «Седьмой континент», без дополнительной эмиссии, что означало бы как минимум серьезное уменьшение доли нынешних владельцев.



ре) ведущие сетевые компании никак не обойдутся, ведь они заинтересованы в снижении собственных издержек. Но локальным производителям и поставщикам придется пройти через строгий конкурентный отбор.

Впрочем, какими бы путями ни пошло дальнейшее развитие российской торговли, в любом случае главное то, что, по крайней мере, одна сторона останется в выигрыше — это конечные потребители. Будем надеяться, что получив возможность покупать все больше и больше качественных товаров по умеренным ценам и в цивилизованных условиях, потребители постепенно преодолеют пренебрежительное отношение к торговле как к примитивно-спекулятивной сфере; что государство увидит в торговле не только посредников, «обирающих» отечественных производителей, но один из локомотивов роста и преобразования всей российской экономики; что ведущие аналитики также перестанут игнорировать торговлю как «второстепенный» сектор и разглядят, наконец, ее сильно изменившееся за последние годы лицо.

Перечень таблиц и рисунков

Перечень таблиц

Таблица 1.	Сравнительные характеристики первичных форм обмена в розничной и оптовой торговле	38
Таблица 2.	Характеристики новых российских торговых форматов (продуктовый сегмент)	60
Таблица 3.	Динамика доли розничных рынков в обороте российской розничной торговли	73
Таблица 4.	Доля основных типов участников рынка в торговле бытовой техникой и электроникой в Московском регионе в 2001–2005 гг., % оборота	74
Таблица 5.	Доля торговых сетей по продаже продуктов питания в 1999–2006 гг., % оборота розничной торговли	79
Таблица 6.	Динамика средних торговых площадей и товарного ассортимента сети «Патэрсон» в 2003–2007 гг.	95
Таблица 7.	Доля покупателей, приобретавших продукты питания в разных торговых форматах (осень 2006 г., общероссийская выборка, 9004 респондента), %	102
Таблица 8.	Доля семей, приобретавших товары длительного пользования в разных торговых форматах (осень 2006 г., общероссийская выборка, 3443 семьи), %	110
Таблица 9.	Число магазинов и размер чистой выручки крупнейших розничных сетей в продуктовом сегменте России в 2000–2006 гг.	129
Таблица 10.	Число магазинов и размер чистой выручки крупнейших розничных сетей в секторе бытовой техники и электроники России в 2003–2006 гг.	132
Таблица 11.	Результаты IPO российских компаний розничной торговли в 2004–2006 гг.	147
Таблица 12.	Сравнительная эффективность способов расширения розничной сети	162
Таблица 13.	Сравнительная эффективность способов органического роста	163
Таблица 14.	Структура прав собственности на торговые объекты в розничной сети «Копейка» в 2003–2006 гг., %	164
Таблица 15.	Изменение деловых стратегий ведущих компаний розничного рынка в рамках трех стадий конкуренции ..	189
Таблица 16.	Сравнительные параметры розничной торговли в продуктовом секторе и секторе бытовой техники и электроники в середине первого десятилетия 2000-х годов	198

Перечень рисунков

Рис. 1. Три стадии конкуренции на потребительских рынках	22
Рис. 2. Вертикальные взаимодействия между участниками рынка	28
Рис. 3. Горизонтальные взаимодействия между участниками рынка	30
Рис. 4. Принципы классификации торговых форматов	53
Рис. 5. Основные магазинные и внемагазинные формы розничной торговли	57
Рис. 6. Распространение новых торговых форматов	87
Рис. 7. Развитие собственных и франчайзинговых магазинов розничной сети «Пятерочка» в 2002–2006 гг.	166

Научное издание

Радаев Вадим Валерьевич

**Захват российских территорий:
новая конкурентная ситуация
в розничной торговле**

Второе издание

Редактор *К.М. Канюк*

Идея обложки и оформления: *В.В. Радаев, М.С. Добрякова*

Фотографии на обложку: *В.Л. Силаева*

Художник обложки *А.И. Иванов*

Компьютерная верстка и графика: *Л.Г. Волохова («EXpress-prePRINT»)*

Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 24.08.2007 г. Формат 60×88/16. Бумага офсетная. Гарнитура Peterburg
Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,34. Уч. изд. л. 12,37. Тираж 1000 экз. Заказ № . Изд. № 905

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Тел./факс: (495) 772-95-71