

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

В.В. Радаев

**ЭВОЛЮЦИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ
В УСЛОВИЯХ РАСТУЩЕГО РЫНКА
(на примере российской
розничной торговли)**

Препринт WP4/2006/06

Серия WP4

Социология рынков

Москва
ГУ ВШЭ
2006

УДК 339.37
ББК 65.422
Р 15

Редактор серии WP4
«Социология рынков»
В.В. Радаев

Радаев В.В. Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере Р 15 российской розничной торговли). Препринт WP4/2006/06. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — 60 с.

В работе предложена детальная классификация основных торговых форматов. На основе понятийных схем организационной экологии анализируются основные тенденции эволюции торговых форматов в современной российской розничной торговле, включая: повышение удельного веса новых магазинных форматов, волнообразное освоение ими рыночных ниш от премиальных к экономичным сегментам рынка, видоизменение торговых форматов, распространение стратегии мультиформатного развития. Рассматривается роль новых торговых форматов в России в сравнении со странами Центральной и Восточной Европы. Приводятся сценарии дальнейшего организационного развития сектора розничной торговли.

УДК 339.37
ББК 65.422

Препринты ГУ ВШЭ размещаются на сайте
<http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx>.

© Радаев В.В., 2006
© Оформление. Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006

Введение

Сегодня розничная торговля превратилась в один из наиболее динамично развивающихся секторов российского хозяйства. Помимо быстрого и устойчивого роста, здесь происходит стремительное распространение новых организационных форм. В обостряющейся борьбе за потребителя розничные компании предлагают все новые товары и услуги, но главный продукт, продвигаемый ими на рынок, это современные торговые форматы, которые коренным образом меняют характер организации торговли и предоставления услуг конечному потребителю.

В своей предшествующей работе мы охарактеризовали деловые стратегии ведущих сетевых компаний, использующих эти новые торговые форматы¹. В данной статье мы сосредоточим внимание на самих организационных формах и попытаемся ответить на следующие вопросы: как классифицировать торговые форматы? В каком виде они присутствуют на российском рынке? В какой последовательности они возникают, и в чем заключается их специфика? Каковы основные тенденции эволюции новых организационных форм в секторе розничной торговли?

В своем анализе мы сконцентрируем внимание на продовольственном секторе розничной торговли. Подобный выбор не случаен. Данный сектор является ведущим: по итогам 2005 г., по данным Росстата, он охватывает 45% российского розничного оборота (129 млрд долл.)². Продовольственный рынок интересен и тем, что он стал полем глобальной конкуренции в результате прихода в Россию международных компаний, три из которых вошли в десятку ведущих ритейлеров в данном секторе.

В отдельных случаях мы будем сопоставлять результаты развития продовольственного сектора, относящегося к рынку товаров массового повседневного спроса [fast moving consumer goods], с сектором бытовой техники и электроники, который представляет важную часть рынка товаров длительного пользования [durable goods]. Этот сектор более скромнен по масштабам (5% оборота розничной торговли), более специализирован с точки зрения предлагаемой ассортиментной матрицы. К середине первого десятилетия 2000-х гг. данный сектор находится в менее напряженной конкурентной си-

¹ Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3—26. См. также: Радаев В.В. Захват российских территорий: деловые стратегии розничных компаний в 2000-е гг. Препринт WP4/2005/03. М.: ГУ ВШЭ, 2005.

² По данным Росстата, доля продовольственных товаров в обороте розничной торговли за последние десять лет практически не изменилась (в Москве в 1992—2004 гг. она повысилась с 44,5 до 50,7%).

туации, поскольку еще свободен от присутствия глобальных торговых операторов, получив своего рода отсрочку в борьбе за завоевание российских территорий — первый глобальный оператор (немецкий Media Markt), как ожидается, должен прийти в Россию лишь в конце 2006 г.

Наряду с общероссийскими показателями, мы будем уделять особое внимание ситуации в Москве ввиду особой значимости данного региона, который обеспечивает около одной четверти российского оборота розничной торговли³.

В тисках естественного отбора

Для интерпретации эмпирических данных мы воспользуемся понятийной схемой экологического подхода в теории организаций, или так называемой *популяционной экологии*, — течения, сформировавшегося в США в конце 1970-х гг. и ставшего впоследствии важным направлением современной экономической социологии и организационной теории⁴. С этих позиций *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 использования определенной рыночной ниши. В свою очередь, *рыночная ниша* [market niche] — это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относи-

³ По данным Росстата, доля Москвы в обороте розничной торговли в период с 1992 по 2000 г. выросла с 13 до 29%. Затем, поскольку темпы роста оборота розничной торговли в столице почти в 2 раза отставали от общероссийских показателей, эта доля начала постепенно уменьшаться и к 2005 г. снизилась до 22,5%. Однако Москва остается безусловным лидером (хотя в столице сосредоточено лишь 9% торговых организаций России) и наиболее привлекательным регионом для участников рынка, поскольку оборот розничной торговли на душу населения в 2005 г. здесь в 3 раза больше общероссийского уровня (здесь и далее используются данные сборника: Московский статистический ежегодник. Экономика Москвы в 1992—2004 гг. М.: Мосгорстат, 2005).

⁴ 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 или 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 (<http://www.ecsoc.ru>); Carroll G. Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. 1984. Vol. 10. P. 71—93.

тельно устойчивые связи данной организационной формы с определенными группами поставщиков и потребителей. Иными словами, организационная форма является собой самостоятельную и целостную хозяйственную структуру, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают ее принципиальным требованиям.

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 в премиальном сегменте и, параллельно, в масс-маркете). 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 пр.). В нашем случае речь идет не о правовой форме предприятия, а о первичной организационной структуре, которая способна существовать в разных юридических формах. В интересующем нас секторе розничной торговли организационная форма может быть охарактеризована как *торговый формат, ориентированный на определенную целевую группу покупателей* (например, элитный бутик, супермаркет для представителей среднего класса или дискаунтер для менее обеспеченных слоев населения).

Устойчивость и значимость организационной формы зависят от *широты рыночной ниши* [niche width], занимаемой данной формой. Эта широта измеряется не только объемом продаж или соответствующей долей рынка, но и 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 *заполнения рыночной ниши* и, соответственно, *плотность* освоившей ее организационной популяции [population density]. Нишу можно считать заполненной, когда участники рынка, использующие одну и ту же 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*. Влияние последнего признака, конечно, зависит от отрасли, степени мобильности ее основных ресурсов и контрагентов. Но в секторе розничной торговли, выходящей на конечного индивидуального потребителя, привязанного к месту своего жительства или работы, территориальное измерение становится принципиальной характеристикой плотности организационной популяции. И в целом степень заполнения рыночной ниши, как правило, определяется здесь числом торговых

объектов и объемом торговых площадей, приходящихся на определенное число жителей данной территории.

Экологический подход рассматривает эволюцию рынка как процесс *отбора* [selection] организационных форм (напоминающий естественный отбор в биологической среде), порождаемый 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 к тому же территориально приближены друг к другу. В процессе конкуренции одни предприятия возникают, другие исчезают или поглощаются более крупными и успешными участниками рынка. Но подобная конкуренция между отдельными предприятиями подчинена конкуренции между самими организационными формами, где под вопросом оказывается выживание целых организационных популяций.

Эта конкуренция, как правило, проходит две стадии. На *первой стадии*, когда новые организационные формы еще не получили достаточного распространения, а осваиваемые ими рыночные ниши не заполнены (т.е. в них существует относительно избыточное предложение ресурсов и не полностью удовлетворен платежеспособный спрос), конкурентная борьба ведется в форме захвата и освоения новых ниш, которые до определенного времени могут практически не пересекаться со старыми нишами. На *второй стадии*, когда новые рыночные ниши оказываются заполненными и нарастают ограничения со стороны платежеспособного спроса, они начинают все более пересекаться со старыми нишами. С экономической точки зрения это означает, что посредством разных организационных форм начинают продвигаться одни и те же или сходные товары и услуги, предоставляемые по близким ценам (например, в новом гипермаркете продаются товары по ценам открытых рынков). В территориальном плане это выражается в том, что хозяйственные объекты разных организационных форм (например, супермаркет и мелкий локальный магазин) располагаются в непосредственной близости друг от друга, а зоны покрываемого ими потребительского спроса явно пересекаются. В силу экономической и территориальной близости они начинают претендовать на привлечение одной и той же группы покупателей. В результате этого возрастающего наложения рыночных ниш, одна организационная форма начинает развиваться за счет другой, вытесняя прежнюю из рыночного пространства.

Представители популяционной экологии обращают внимание на то, что хотя и существует возможность эволюции и видоизменения существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых форм чаще всего происходит за счет уничтожения старых. Точнее, на первой стадии конкуренции, когда рыночная ниша еще не заполнена, новая форма, возникнув, некоторое время может сосуществовать рядом с прежними фор-

мами, но затем ее распространение приводит последние к неминуемому упадку. *Структурная инерция* [structural inertia] старых организационных форм, сопровождаемая воздействием укорененных неформальных оппозиционных норм, оказывается сильнее их адаптивных возможностей. При этом отдельные компании, ранее опиравшиеся на старые организационные формы, в состоянии выжить, но их успешное развитие чаще всего возможно только в случае смены этих форм, т.е. перехода в новую рыночную нишу — сегмент рыночного пространства, размеченный конкурентами.

Осталось добавить, что для того, чтобы одержать победу, новая организационная форма должна быть не просто экономически эффективной. Она должна доказать свою *легитимность* — быть понятной для потребителя, соответствовать его представлениям о «хороших компаниях» и вызывать доверие. Одновременно представляющие их компании стремятся по возможности дезавуировать другие формы — как неэффективные, устаревшие, нарушающие закон или не заслуживающие доверия (например, утверждая, что они не платят налоги, нарушают интересы потребителя, распространяют контрафактную продукцию и т.п.).

В данной работе мы рассмотрим, что характерно сегодня с этой точки зрения для российской розничной торговли и попытаемся обосновать несколько основных положений:

1. Возникновение новых торговых форматов началось в период либерализации торговли с развития ее немагазинных форм.
2. Последующее развитие конкуренции на рынке розничной торговли привело к ускоряющемуся вытеснению старых организационных форм новыми формами сетевых магазинов.
3. Распространение новых магазинных форматов происходило волнообразно, причем основные волны двигались от элитных сегментов к массовому потребителю.
4. Созданные торговые форматы (за исключением гипермаркетов) пока не отличались особой четкостью, строгим соблюдением каких-либо единых параметров.
5. Освоение рынка ведущими компаниями сопровождалось прогрессирующей диверсификацией торговых форматов.

Источники данных

Данное исследование сферы розничной торговли является продолжением двух более ранних проектов, осуществленных в 2001—2002 гг. по заказу 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 предоставили в наше распоряжение аналитические материалы своих компаний⁵.

На данном этапе исследований нами проводились сбор и анализ данных по открытым источникам. Дело в том, что к настоящему времени информационная среда претерпела серьезные изменения. В самом начале 2000-х гг. ведущие торговые операторы были фактически закрыты для публики и экспертов, информация о их работе была отрывочной, и в этих условиях интервью с лидерами компаний становились очень ценным источником дефицитных сведений о состоянии рынка и намерениях его ведущих участников. Однако постепенно компании становились более открытыми, информация о структуре их собственности и результатах деятельности стала размещаться более регулярно (отчасти в связи с подготовкой к размещению акций на фондовом рынке), а их руководители стали более публичными персонами и теперь намного чаще дают интервью в средствах массовой информации⁶. Возрастающий интерес к развивающемуся сектору розничной торговли ведет к увеличению числа аналитических материалов, которые публикуются в ежедневных («Ведомости») и еженедельных деловых изданиях («Компания», «Коммерсантъ-Деньги», «Эксперт», «Секрет фирмы»), в специализированных изданиях («Новости торговли», «СNews»), в исследовательских отчетах маркетинговых компаний (ACNielsen, «ГФК-Русь», «РосБизнесКонсалтинг», «Бизнес Аналитика» и др.). Некоторые общие данные предоставляются Федеральной службой государственной статистики и ее территориальным органом Мосгорстатом⁷. Благодаря всему это-

⁵ Результаты исследований по данным проектам см.: *Падаев В.В.* Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003. Разд. 2; *Падаев В.* Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. 2003. № 7. С. 57—77; *Падаев 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.: ГУ ВШЭ, 2004. С. 315—338; *Барсукова С.Ю.* Балансир на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42—55.

⁶ Некоторые 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). Автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук. М.: Институт системного анализа РАН, 2006).

⁷ Мы благодарим З.В. Котельникову за помощь в сборе статистической и аналитической информации, а также за полезные комментарии к первому варианту работы.

му появляются более широкие возможности для того, чтобы проследить основные тенденции в эволюции сектора розничной торговли.

Классификация торговых форматов

Чтобы понять, как структурирован рынок, необходимо классифицировать организационные формы, которые используются в современной розничной торговле. И в нашем изложении мы будем постоянно обращаться к проблеме классификации торговых форматов, тем более, что здесь, на наш взгляд, наблюдается изрядная путаница. Она вызвана, во-первых, смешением разных классификаций — российских и западных, официальных и неофициальных, а во-вторых — отсутствием жесткого соблюдения стандартов и размытостью торговых форматов в хозяйственной практике, затрудняющими проведение четких границ.

Существующие государственные стандарты, к сожалению, не решают многих проблем. В них отсутствуют определения многих современных форматов, возникших в России в последнее десятилетие. А предлагаемые определения не всегда отличаются четкостью. Так, например, в ГОСТе 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 открытого 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 нахождение под общим управлением). Что же касается ГОСТа 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 не упоминаются дискаунтеры, присутствует «Дом торговли», но нет «магазинов у дома», и т.д. В любом случае эта классификация строится на характеристиках торгового объекта (минимальная торговая площадь, характер ассортимента товаров, формы торгового обслуживания), но не принимает в расчет характеристики рыночной ниши (целевые потребительские группы). 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 цифры⁸.

Подобная ситуация вполне объяснима. В столь динамично развивающемся секторе принятые классификации, не заглядывающие в ближайшее будущее, быстро устаревают. А выделение торговых форматов требует все более усложняющейся совокупности критериев. И поэтому, приступая к этой работе, важно, прежде всего, по возможности четко вычленив сами **принципы классификации торговых форматов**. Среди них можно выделить следующие:

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

Чтобы определить **характер торговых объектов**, нужно в первую очередь ответить на вопрос, как отделить торговый формат магазина от того, что магазином считать не следует. Попробуем в этом разобраться. Формат **магазина** имеет вполне осязаемые отличительные признаки. Во-первых, речь идет о стационарном (непередвижном) строении под крышей. Впрочем, это необходимый, но не достаточный признак того, что мы имеем дело с магазином — например, киоски и павильоны ему тоже соответствуют, а их к магазинам относить не принято. Поэтому, во-вторых, в случае магазина мы говорим не просто о стационарном, но о капитальном строении — с фундаментом и подведенными инженерными коммуникациями. В-третьих, помещение магазина содержит специально оборудованный торговый зал, который отделен от складских помещений. И в-четвертых, в магазине располагаются хотя бы небольшие по размеру, но отдельные административно-бытовые помещения (включая офисные и санитарно-бытовые помещения). Таким

⁸ Предпринималась попытка придать ГОСТу «Торговля. Термины и определения» общеобязательный характер путем его закрепления (с некоторыми корректировками) в проекте Федерального закона «О регулировании розничной торговли и общественного питания в Российской Федерации», но она оказалась не слишком удачной.

образом, *магазин* может быть определен как специально оборудованное капитальное строение с торговым залом, отделенным от складских и административно-бытовых помещений. При несоблюдении этих условий мы имеем дело с внемагазинными формами торговли (к подробной характеристике тех и других мы вернемся ниже).

И магазинные, и внемагазинные торговые объекты могут различаться по способу *территориального размещения* — располагаться как изолированно друг от друга, так и путем группового размещения на площадях, находящихся в административном и 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, создавая для их привлечения дополнительные стимулы, сочетая возможности для шоппинга и разного рода развлечений. Но существуют и торговые центры, работающие преимущественно с одной или смежными группами товаров разных фирм (например, мебельные центры).

Групповое размещение внемагазинных форм торговли именуется *рынками*, которые также могут быть универсальными и специализированными (их мы рассмотрим ниже).

С точки зрения *способов горизонтальной интеграции*, торговые объекты могут быть независимыми и сетевыми. *Независимые магазины* имеют своих владельцев и управляются отдельно друг от друга. *Сетевые магазины* предполагают наличие следующих форм связей:

- формальные институциональные связи, касающиеся прав собственности (например, торговые объекты могут находиться в единой собственности или работать на основе франчайзинга);
- управленческие связи (предполагается единая управленческая схема, реализуемая компанией; при этом возможна разная степень централизации данной схемы);
- организационно-технологические связи (работа в едином или близком торговом формате);
- символические связи (работа под единой торговой маркой).

Таким образом, в отличие от советского определения, где под торговой сетью понималась совокупность торговых объектов на определенной территории, *торговая сеть* в более узком и современном смысле слова образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой. С этой точки зрения понятно, что одна и та же компания может использо-

вать 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 образования (например, сеть передвижных киосков).

По составу представленного *товарного ассортимента*, его типу и широте торговые объекты разделяются на следующие категории⁹:

- 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, реализующие наряду с основным ассортиментом 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 (например, в продовольственном сегменте — супермаркеты и гипермаркеты, в непродовольственном — универмаги, торговые дома).

Иногда, в зависимости от типа реализуемых товаров, торговые объекты получают разные названия. Например, универмаг предполагает торговлю непродовольственными товарами, а универсам — наоборот, 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

⁹ Эта классификация в целом соответствует ГОСТу Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».

покупателем и товаром в торговом зале отсутствует вовсе. С этой точки зрения принято различать, например, гастроном и универсам: и тот, и другой предоставляют широкий спектр продовольственных товаров, но в гастрономе торговля организуется традиционным способом — через прилавок, а универсам предполагает систему самообслуживания.

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 потребительских групп. Здесь выделяются следующие сегменты:

- высший и премиальный сегменты — для обеспеченных покупателей;
- средний сегмент — где реализуются товары для среднеобеспеченных покупателей;
- экономичный сегмент — для широких 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*. Наивысшие торговые наценки используются в премиальном сегменте (по отдельным продуктам они могут достигать сотен процентов), в сегменте масс-маркета 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 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 важной (хотя и по разным причинам) и для элитной публики, которая бережет свое время, и для пожилых людей, которым попросту тяжело передвигаться. С другой стороны, отдаленность магазина не образует непреодолимых препятствий для более обеспеченных покупателей, владеющих личным транспортом, а малообеспеченный контингент готов потратить дополнительное время на проезд, если предлагается привлекательный уровень цен.

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 магазина господствует ценовой фактор, в среднем возрастает роль удобства расположения торгового объекта, а в высшем сегменте большее внимание обращается на качество обслуживания и эксклюзивность предлагаемого товара.

Вооружившись предложенными классификациями, проследим, как меняется сегодня лицо российской торговли. И начнем свой анализ с рассмотрения характерных особенностей этой сферы в советский период накануне реформ.

Традиционная советская торговля

Господствовавшей формой розничной торговли в советский период был *традиционный магазин* с относительно небольшой торговой площадью, сравнительно узкой специализацией или комбинированным ассортиментом — «Булочная», «Продукты», «Мебель», «Электроника». В центральной части городов, как правило, размещалось ограниченное число крупных универмагов (обычных больших магазинов по продаже промышленных товаров) или крупных гастрономов, торговавших широким спектром продовольственных продуктов. В абсолютном большинстве этих магазинов торговля осуществлялась «через прилавок» — покупателя не допускали к хронически дефицитным товарам и не позволяли ничего выбирать, вынуждая «брать, что дают». В последние годы советской власти в спальных городских районах появились первые крупные продовольственные универсамы с инновационной по тем временам системой самообслуживания и расфасовкой товара (в Москве их было построено около сорока). Но коренным образом положение не изменилось, торговля по-прежнему оставалась зажатой тисками дефицита и государственных стандартов.

Потребительский «квазирынок» был сегментирован очень слабо. Во всех торговых предприятиях действовали единые цены, ассортимент товаров был крайне узок и практически не отличался. Различия между магазинами заключались, скорее, в наличии или отсутствии товаров повседневного спроса и в регулярности их завоза, что определялось не типом магазина, а категорией снабжения данного населенного пункта или района. Низкое качество продуктов дополнялось плохим уровнем обслуживания покупателей — длинными очередями, грубостью продавцов, ограниченным временем работы магазинов, что вынуждало совершать покупки в рабочее время. Получение ограниченного спектра дополнительных услуг (доставки товара, гарантийного ремонта) было сопряжено с немалыми трудностями, и покупателям нередко приходилось переходить на «самообслуживание» уже после приобретения товара.

Торговля через *нестационарные точки* находилась в зачаточном состоянии. Киосков было крайне мало, и они были узко специализированными («Мороженое», «Соки-Воды»). Уличная торговля официально была запрещена. Островками квазирыночного хозяйства выступали колхозные рынки — прототип нынешних открытых продовольственных рынков, — торговавшие сельскохозяйственной продукцией (преимущественно продуктами личных подсобных хозяйств). На эту «колхозно-базарную» форму приходилось, по оценкам экспертов, до 3% розничного товарооборота. Существовали и полуполицейские вещевые рынки («толкучки»), имеющие сложные взаимоотношения с властями.

Тем не менее внемагазинная торговля процветала — в неорганизованной форме, минуя всякие торговые точки, путем *неформального обмена* дефицитными благами «из рук в руки», их приобретения «по благу», «по знакомству», а также посредством межсемейных реципрокных обменов. Таким образом, происходила частичная деформализация официальной торговли — товары, «выловленные» из официальных распределительных потоков, присваивались по низкой официальной цене и поступали в сферу горизонтальных частных обменов со «спекулятивной» (как тогда говорили) наценкой. Фактически источником продаваемых таким образом товаров служило воровство (точнее, мелкое «приворовывание» с рабочего места), либо формальная продажа товаров трансформировалась в их неформальное целевое распределение «по своим»¹⁰.

Что же касается элитного потребительского сегмента, то для иностранцев и «выездных» россиян существовали полузакрытые *«чековые» магазины («Березки»)* с импортным товаром. Представители же партийной номенклатуры пользовались услугами *закрытых распределителей* — спецмагазинов или столов заказов, где предлагался в принципе сходный товарный ассортимент, но более высокого качества. Характерно, что в закрытых спецмагазинах действовали не повышенные, а наоборот, сниженные торговые наценки на более качественную продукцию. Так что их немногочисленные пользователи выигрывали дважды.

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 конце 1980-х гг., когда государственным предприятиям разрешили реализацию небольшой доли продукции, произведенной сверх госзаказа, по договорным ценам (1987 г.). Более серьезным шагом стало развитие, начиная с 1988 г., кооперативного движения, когда часть более качественных дефицитных товаров 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 реальная либерализация торговой сферы произошла благодаря Указу Президента Российской Федерации «О свободе торговли», подписанному в январе 1992 г. и предоставившему

¹⁰ Радаев В.В. Теневая экономика в России: изменение контуров // Pro et Contra. 1999 (Зима). Т. 4. № 1. С. 5—24.

право торговать (в том числе используя внемагазинные формы) без специальных разрешений.

За либерализацией торговли в первой половине 1990-х гг. последовала ускоренная *приватизация* традиционных советских магазинов — путем их продажи или, чаще, передачи трудовым коллективам. Предприятия сферы розничной торговли, бытовых услуг и общественного питания составляли до 80% предприятий, подлежащих передаче в частные руки. Их массовая приватизация в итоге привела к тому, что к началу 2000-х гг. розничная торговля почти целиком (на 96% в России и на 99% в Москве) превратилась в негосударственный сектор экономики¹¹. С того момента приватизация государственных унитарных предприятий в этой сфере уже приобрела эпизодический характер (например, в 2005 г. были приватизированы лишь восемь торговых предприятий).

Первоначально приватизация торговых объектов не привела к коренному изменению торговых форматов. Ее главными результатами стали расширение товарного ассортимента и улучшение качества обслуживания. Организационные изменения (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). Таким образом, 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*. Возник широкий сегмент потребительского рынка, отличающийся особым демократизмом — в отношении и продавцов, и покупателей. Рассмотрим его более подробно.

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 через торговые точки и вне торговых точек. В свою очередь, торговые точки

¹¹ По данным Мосгорстата, в Москве уже в течение первого года приватизации государственную собственность сменили 4764 торговых объекта (около половины всех приватизированных предприятий за 1992 г.). Активный приватизационный период продолжался до 1996 г., в дальнейшем число трансформируемых предприятий уже исчислялось десятками или даже единицами в год. Всего же за период с 1992 по 2004 г. было приватизировано 6858 торговых объектов (43% приватизированных предприятий по всем отраслям), из которых 95% подверглось 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 других негосударственных форм собственности, доля которых в 1995—2004 гг. увеличилась с 6,5 до 19,5%.

подразделяются на стационарные (павильоны, киоски) и нестационарные (палатки, товарные лотки, передвижные торговые объекты)¹² (рис. 1).

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

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

Не забудем также **передвижные торговые объекты**, используемые в комплекте с транспортным средством — цистерны, автомагазины, тележки — 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 используется широкий спектр форм. Речь идет о **прямой доставке товара потребителю**¹³. Ее наиболее примитивной формой выступает **уличная торговля с рук**. Более сложной является организация торговли посредством каталогов с доставкой товара со склада на дом. Здесь применяются современные способы массовой коммуникации — телефонные и электронные. Наиболее перспективной в этом ряду выступает **электронная торговля** через виртуальные интернет-магазины, ко-

¹² Здесь с определенными коррективами и дополнениями мы используем определения ГОСТа Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».

¹³ В ГОСТе Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» разделяются развозная, разносная и посылочная формы такой торговли.

торые, исходя из принятого нами определения, строго говоря, магазинами не являются. Возникают и достаточно сложные формы горизонтальной организации, не предусматривающие постоянных мест торговли, — например, прямая продажа товаров индивидуальными дистрибьюторами в рамках так называемого *сетевого маркетинга*¹⁴.

Возникновение открытых рынков. Наиболее адекватной формой массовой организации и группового размещения внемагазинной торговли стали *открытые рынки* — *групповое размещение торговых точек внемагазинного формата*. Заметим, что «открытые» в данном случае не следует понимать в буквальном значении. Такие рынки вовсе не обязательно находятся на улице, а при переносе под крышу автоматически не становятся магазинами. Рынки (независимо от того, располагаются они в крытом строении или под открытым небом) — это объединение торговых объектов некапитального типа¹⁵. Сегодня в официальной статистике принято выделять смешанные и специализированные рынки, а в ряду последних — продовольственные, вещевые, строительные и сельскохозяйственные рынки.

Открытые рынки, унаследовав внешнюю форму от советских колхозных (ныне сельскохозяйственных) рынков, претерпели значительные изменения. Резко увеличились масштабы такой торговли. Помимо привычной сельскохозяйственной продукции на открытые рынки хлынул поток продовольственных и непродовольственных товаров — продуктов питания и напитков, одежды и обуви, бытовой техники и электроники, строительных и отделочных материалов. Но главное, 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 к киоскам и открытым рынкам, и тех, кто ввозил в Россию непродовольственные товары

¹⁴ *Biggart N.* Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America. Chicago: University of Chicago Press, 1998 (1989). 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>).

¹⁵ Такие рынки называют еще стихийными или мелкооптовыми. Оба эти названия также не слишком удачны. 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.

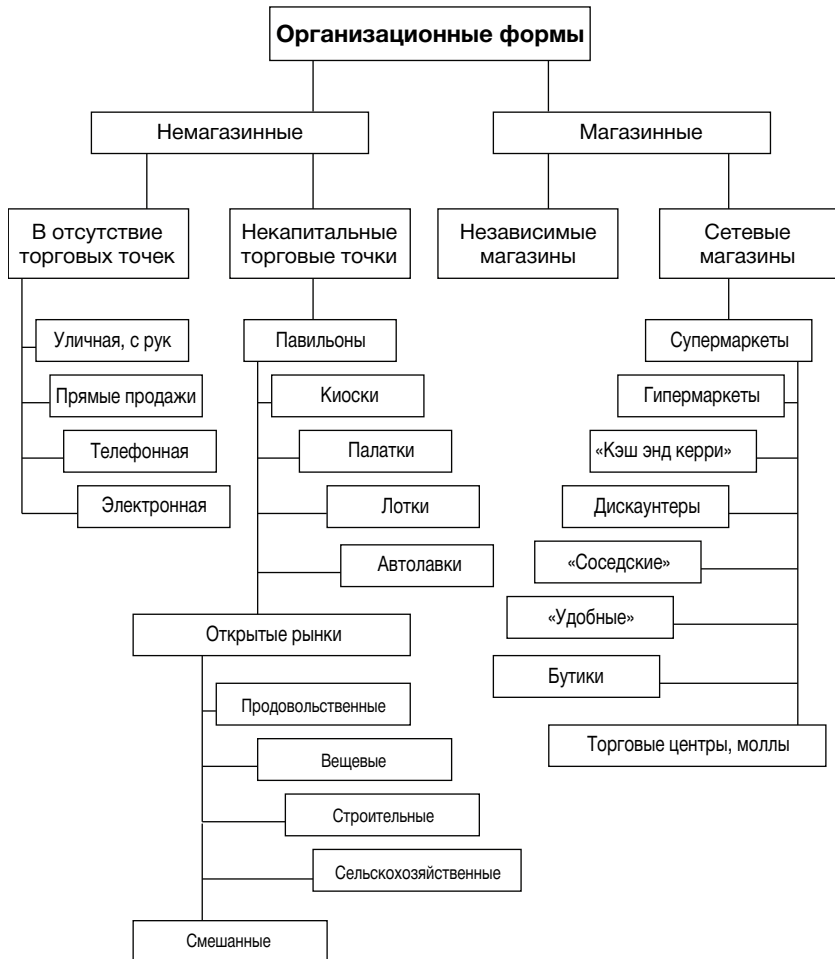


Рис. 1. Основные организационные формы розничной торговли.

из-за рубежа. В этом смысле отождествление деятельности «челноков» только с «выездной торговлей» не совсем справедливо, кроме того, более 40% непродовольственных товаров, реализуемых на открытых рынках, — отечественного производства¹⁶.

¹⁶ Яковлев А., Голикова В., Капранова Н. Непотопляемый челнок // Эксперт. 2005 (19 сентября). № 35.

Но, пожалуй, именно «челночная» торговля импортными товарами стала своего рода приметой 1990-х гг. 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 5 тыс. долл. для нужд личного потребления, открывшее возможности для беспрошленного коммерческого импорта. «Челноки» ввозили в страну значительную массу товаров 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%. Добавим, что в середине 1990-х гг. «челночный» бизнес на всех его стадиях — от закупки товаров за рубежом до их продажи на вещевых рынках — обеспечивал работой 10 млн человек¹⁷.

В завершение данного раздела обратим внимание на то, что в период расцвета внемагазинных форм торговли бренд продавца еще не имел большого значения, важен был бренд производителя товаров. И вообще к розничной торговле предъявлялись минимальные требования — лишь наличие товара в продаже и приемлемые цены. Требования к качеству товара и обслуживанию покупателей еще находились в зачаточном состоянии, проявлялась терпимость к контрафактной продукции — 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 было уже достаточно для неизбалованного постсоветского покупателя.

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» — в немагазинной торговле. Время новых магазинных форматов еще не наступило.

¹⁷ Согласно расчетам экспертов Института экономики переходного периода, в середине 1990-х гг. ввоз «челноками» товаров из дальнего зарубежья по стоимости соответствовал приблизительно 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 (Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. Непотопляемый челнок // Эксперт. 2005 (19 сентября). № 35).

Развитие новых магазинных форматов

Несмотря на впечатляющие картины зарождения и развития «народно-капитализма» открытых рынков, к концу 1990-х — началу 2000-х гг. все более важным фактором развития розничной торговли становится возникновение и распространение новых магазинных торговых форматов, к которым относятся:

- супермаркеты,
- гипермаркеты,
- мелкооптовые магазины «кэш энд керри»,
- дискаунтеры, или универсамы эконом-класса,
- «магазины у дома» и «удобные магазины»,
- бутики, магазины de luxe (см. рис. 1).

Что объединяет эти новые форматы торговли, помимо того, что все они относятся к ее магазинным формам? Во-первых, здесь, как правило, используется форма *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 эти магазины в значительной степени универсальны или, по крайней мере, предлагают смешанный ассортимент товаров. В продовольственном секторе к продуктам питания добавляется широкий спектр непродовольственных товаров повседневного спроса (их доля может достигать 30—40%), а в секторе бытовой техники и электроники предлагается 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 представлена как «сдвиг от компаний-специалистов к компаниям-дженералистам»¹⁸. Эта тенденция характерна и для современной России. По некоторым оценкам, доля смешанных магазинов в 1990-е гг. увеличилась здесь с 9 до 35%. Соответственно, сократилось число специализированных магазинов. И развитие розничных сетей лишь усиливает эту тенденцию. Торговые форматы при этом строятся таким образом, чтобы предельно удовлетворять максимально возможный круг потребностей со-

¹⁸ Кэрролл Г. Концентрация и специализация: динамика ширины ниши в организационных популяциях // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 119—138.

ответствующей целевой группы покупателей. В условиях одновременного 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. И в будущем нас ожидает возрождение специализированных магазинов в их новых форматах, так называемых «category killers», которые предлагают максимально широкий ассортимент в рамках определенной товарной группы¹⁹ (например, магазины, торгующие только алкогольной продукцией или даже ее отдельными видами). Но, 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 массового его сегмента (по крайней мере, в секторе продуктов питания), то здесь будут господствовать дженералисты в отношении и широты ассортимента, и охвата покупательской аудитории²⁰.

Классификация новых торговых форматов. Рассмотрим подробнее специфические характеристики новых торговых форматов. Существуют их разные классификации, не говоря уже о различиях по странам. И вместо заимствования одной из западных классификаций мы пошли более трудным путем, собрав воедино многочисленные классификации и разрозненные данные по параметрам российских сетевых магазинов, — мы попытались определить *стандартные параметры* новых торговых форматов, примеряя их к российской практике. Они 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 (*табл. 1*). Во всех случаях мы определяем «вилку» значений, в которую укладывается, по имеющимся данным, основная часть магазинов данного формата (учет всех индивидуальных случаев привел бы к слишком большому разбросу указанных параметров, подорвав возможность какой-либо классификации).

¹⁹ Сагирова О., Андриенко-Бенц О. Эволюция форматов // Новости торговли. 2005. № 9. С. 24—26.

²⁰ Торговые объекты в продовольственном секторе в целом более универсальны с точки зрения товарного ассортимента (продажа продуктов питания часто сопровождается активной торговлей непродовольственными товарами повседневного спроса). В секторе же торговли непродовольственными товарами в настоящее время тенденция к специализации магазинов более выражена.

Таблица 1. Характеристики новых торговых форматов (продовольственный сектор)²¹

	Торговая площадь, кв. метров	Ассортимент, число позиций	Инвестиции в один объект, тыс. долл.	Годовой оборот, млн долл.	Ценовые сегменты	Средний товарный чек, долл.	Расположение торговых объектов
Гипермаркет	5000—20000	30000—60000	10000—30000	80—110	Средний, эконом	30—40	Периферия
«Кэш энд керри»	5000—15000	20000—40000	15000—25000	70—130	Средний, эконом	30—40	Периферия
Супермаркет	600—2000	4000—20000	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

²¹ Здесь приведены стандартные параметры торговых форматов. Параметры отдельных торговых объектов могут от них отличаться.

Начнем с *супермаркетов*, поскольку именно они стали пионерами новых магазинных форматов в постсоветской России. Это магазины с торговой площадью от 600 до 2000 кв. метров. Торговые залы некоторых из них могут достигать и 4 тыс. кв. метров, но чаще всего — это площади в 1—1,5 тыс. кв. метров. Супермаркеты предлагают широкий товарный ассортимент — от 4 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. Средний товарный чек в них, как правило, в Москве равен 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 варьирует от 5 до 10 млн долл. Типичные примеры — супермаркеты компаний «Седьмой континент», «Перекресток», «Патэрсон»²².

Гипермаркеты намного крупнее, их торговая площадь, как правило, превышает 5 тыс. кв. метров, но может достигать и 20 тыс. кв. метров. Предлагаемый ими товарный ассортимент превышает 30 тыс. позиций, а в отдельных из них достигает и 60 тыс. наименований. Доля продовольственных товаров здесь меньше, чем в супермаркетах — 60—65%. Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания (здесь покупатель больше предоставлен самому себе), что компенсируется большим торговым пространством, поистине гигантским ассортиментом и относительно низкими ценами, по многим позициям приближающимся к ценам открытых рынков. Гипермаркеты характеризуются эффективной организацией торговли, предоставлением покупателям специальных транспортных средств, наличием просторных парковок. Они охватывают часть среднего рыночного сегмента, но в большей степени ориентируются на экономичный массовый рынок, имея более низкую торговую наценку, чем супермаркеты. Инвестиции в строительство одного такого объекта составляют от 10 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 преимущественно на городской периферии (например, Москву они охва-

²² Например, величина торговой площади в сети супермаркетов «Патэрсон» колеблется в интервале от 400 до 2200 кв. метров, составляя в среднем около 1000 кв. метров. Товарный ассортимент в более крупных магазинах варьирует от 10 до 20 тыс. наименований, в менее крупных — от 5 до 10 тыс. Супермаркеты торгового дома «Перекресток», как правило, имеют площадь от 800 до 1600 кв. метров, а их товарный ассортимент достигает 20 тыс. и более наименований.

тывают все более плотным кольцом по линии МКАД). В качестве примеров приведем гипермаркеты международных операторов — Auchan, Marktkauf, 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. метров), широкий ассортимент товаров (20—40 тыс. позиций), предлагают относительно низкие цены, ориентирующиеся на цены открытых рынков. Их отличие заключается в соединении торговых и складских площадей, а также в предложении товара относительно крупными партиями, поскольку они ориентируются прежде всего на мелкооптовых покупателей. В розницу они тоже активно торгуют, 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 стала немецкая сеть Metro. С&С, а ее отечественным последователем стала Санкт-Петербургская «Лента».

Дискаунтеры, или универсамы эконом-класса, внешне напоминают супермаркеты, но, как правило, меньше по масштабам (их стандартная торговая площадь — 400—1000 кв. метров). Товарный ассортимент дискаунтеров значительно скромнее (от 1 до 3 тыс. наименований) и ориентирован на наиболее быстро реализуемые товары. Здесь меньше известных брендов, цены заметно ниже (торговая наценка не превышает 10—15%). Дискаунтеры ориентируются на нижний, наиболее массовый сегмент рынка, на тех, 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 эконом-класса оказывается примерно одинаковой, составляя, по оценкам экспертов, около 4 тыс. долл. Но благодаря более скромным площадям годовая выручка дискаунтера в 2 раза и более ниже, чем в обычном супермаркете (3—5 млн долл.). Дискаунтеры тяготеют к полупериферийным и периферийным городским зонам. Вложения, необходимые для открытия одного такого торгового объекта, значительно меньше — от 200 до 500 тыс. долл. (хотя могут быть и в более широком интервале — от 100 тыс. до 1 млн долл.). Среди наиболее известных российских сетей, работающих в формате дискаунтеров, упомянем сети «Магнит», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси»²³.

²³ В качестве примера можем привести сеть универсамов эконом-класса торговой сети «Копейка». Средний размер их торговой площади — 500—600 кв. метров. 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.

С определенной условностью в отдельный формат можно выделить **социальные магазины**, которые оказывают адресную помощь малоимущим гражданам. Согласно принятому правительством Москвы 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 до 20% от среднего уровня. Взамен этого фирмам, прошедшим аккредитацию, позволяют заключать договоры аренды по ставкам в размере 50% от минимально установленного 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, которые в целях поддержки пенсионеров и малоимущих граждан осуществляют 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)²⁴.

В своем стремлении привлечь покупателя новые торговые форматы приближаются к нему пространственно. Специальная ниша обустраивается 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. короткой пешей прогулки). Такой магазин открывается в расчете на проживающих в радиусе 400—800 метров 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 десять минут²⁵. В отличие от гипер- и супермаркетов,

²⁴ В Москве при поддержке муниципальных органов власти реализуется программа 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. метров.

²⁵ Бубенцова П., Никитина Е. Практикум для практиков // Новости торговли. 2005. № 8. С. 16—21; Никитина Е., Рябова А. Бизнес на соседях // Новости торговли. 2005. № 12. С. 24—26.

ориентирующих покупателей на шопинг, 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. метров (хотя в отдельных случаях она может достигать и 1000 кв. метров). Несмотря на малую площадь, они предлагают большой ассортимент товаров повседневного спроса — от 4 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 полумиллиона до миллиона долларов). 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 располагаются поближе 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 «Виктория» (единственной к началу 2006 г. межрегиональной сети данного формата), а также сети магазинов «АБК» и «Дейли»²⁶.

«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.

²⁶ Например, «магазины у дома» «Квартал» группы компаний «Виктория» имеют среднюю торговую площадь 300—400 кв. метров и товарный ассортимент от 4 до 7 тыс. наименований; средняя торговая площадь «магазинов у дома» ТД «Перекресток» — 400—600 кв. метров, а ассортимент содержит около 7,5 тыс. наименований.

Наконец, обратим внимание на *гастрономы класса премиум и суперпремиум*. По площади они напоминают небольшой супермаркет (500—1000 кв. метров), но размеры инвестиций в их создание сопоставимы с затратами на открытие крупного супермаркета (2—3 млн долл., иногда до 5 млн долл.). 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 поселков²⁷.

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 Fauchon и Hediard.

Второй, относительно более демократичный, торговый формат представлен более крупными *супермаркетами премиум-класса*, такими, например, как «Калинка-Стокманн», «Глобус Гурмэ» и «Азбука вкуса». Выбор здесь относительно менее изысканный, что компенсируется более широким качественным ассортиментом. Средний товарный чек составляет 25—50 долл.²⁸

Обратим также внимание на начавшийся в 2000-е гг. 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. метров, в региональных — о 30—50 тыс. кв. метров и более. По данным IMS Retail, их площади в 1999—2004 гг. выросли в 10 раз и продолжают расти не менее чем на 50% в год. 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»

²⁷ Кириллов Н., Шевченко М. Гурманная бухгалтерия // Коммерсантъ-Деньги. 2005 (12 сентября). № 36; Розенберг И. Астролог в соцпакете // Компания. 2006 (24 апреля). № 15—16. С. 31—36.

²⁸ 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 уже превышает 50 долл. А в татарской сети премиальных супермаркетов «Бахетле» он составляет 2000 руб.

(супермаркеты «Рамстор»). А наибольшую известность получили в начале 2000-х гг. построенные компанией IKEA торговые центры «Мега», площадью около 150 тыс. кв. метров, инвестиции в каждый из которых составили 200—300 млн долл.

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

Эволюция организационных форм российской торговли в реформенный период

Характеризуя эволюцию организационных форм в процессе развития конкуренции на рынке розничной торговли, мы выделим четыре важные тенденции:

- повышение удельного веса новых торговых форматов,
- волнообразное освоение ими рыночных ниш,
- видоизменение отдельных торговых форматов,
- возникновение стратегии мультиформатного развития.

От независимых магазинов к сетевым структурам. Первая генеральная тенденция — повышение удельного веса новых торговых форматов — связана с переходом от независимых магазинов к сетевым 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.

Если в конце 1990-х гг. сетевых магазинов в продовольственном секторе практически не было, то в начале 2000-х гг. розничные сети, помимо заполнения пустующих ниш, стали успешно вытеснять приватизированное наследие советского периода — независимые магазины, многие из которых по традиции торгуют через прилавок. Хотя в 2004 г. доля последних в продовольственном секторе, по разным оценкам, еще весьма велика, составляя от 32 до 44%, но к ним уже вплотную приблизились сетевые магазины: их доля уже составила в России в целом без малого одну шестую розничного товарооборота, а в Москве — 30% (табл. 2). В 2005 г. доля сетевой торговли в России превысила 20%, в Москве достигла одной трети, а в Санкт-Петербурге доля современных торговых форматов росла опережающими темпами и оказалась еще вдвое выше, чем в Москве.

Таблица 2. Доля торговых сетей по продаже продуктов питания в 1999—2004 гг., % оборота розничной торговли (данные агентства «РосБизнесКонсалтинг»)

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
Россия	0,1	1,0	2,7	4,5	8,0	15,6
Москва	0,2	2,3	8,0	20,0	24,0	30,0

Основная часть оборота среди новых торговых форматов приходится на супермаркеты и дискаунтеры. По данным «ГФК-Русь», 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 одному проценту. По данным агентства «РосБизнесКонсалтинг», в Москве в 2004 г. среди новых торговых форматов супермаркеты составляли 53%, дискаунтеры — 27%, гипермаркеты — 10%, «кэш энд керри» — 8%, «удобные магазины» — 2% оборота розничной торговли продовольственными товарами.

Розничные сети наращивают свой вес преимущественно путем экстенсивного роста — благодаря всё ускоряющемуся процессу открытия новых торговых объектов²⁹. Это происходит как за счет строительства новых торговых объектов, так и путем физического замещения независимых магазинов посредством покупки их помещений. Добавим, что с увеличением числа торговых объектов возрастает привлекательность их основного продукта — сетевого бренда.

В результате увеличивается число магазинов, соответствующих новым торговым форматам. Если в 2000 г. в России, по данным ACNielsen, было всего около 800 торговых точек современного формата, то к началу 2005 г. их число выросло в 5 раз³⁰. 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 выше еще вдвое.

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 сетевыми³¹. Есть основания считать, что ныне независимые соседские магазины

²⁹ Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3—26.

³⁰ Новости торговли. 2005. № 7. С. 23.

³¹ Никитина Е., Рябова А. Бизнес на соседях // Новости торговли. 2005. № 12. С. 24—26.

будут без особых помех захватываться сетевыми компаниями. Дело в том, что в российских городах не успела сформироваться «лавочная» торговля, организуемая мелкими предпринимателями, которые являются представителями локальных сообществ. Локальные магазины не были центрами соседских общин, не став культурным элементом соседского «гемайншафта». И, следовательно, наступление сетевых структур не может всерьез рассматриваться как разрушение инфраструктуры локальных 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 варьирует от 8 тыс. в Чехии до 17 тыс. в Словакии³². (К сравнительным международным показателям мы еще обратимся в специальном разделе данной работы.)

Уровень концентрации бизнеса в продовольственном секторе также пока невысок. Всего в России в 2005 г. работали, по разным оценкам, от 110 до 150 торговых сетей. При этом ни одна из ведущих сетей не охватывает даже 2% розничного товарооборота. Только в Москве сформировалось более 40 розничных сетей, лишь полтора десятка из которых претендуют на статус общенациональных³³, а среднее число магазинов в сети равнялось к началу 2006 г. всего 10—12 объектов. Но уровень концентрации растет: шесть международных и десять национальных игроков по итогам 2005 г. контролировали две трети всех сетевых магазинов в продовольственном секторе.

От рынков к магазинным формам торговли. Вторая генеральная тенденция в эволюции торговых форматов — переход от внемагазинных к более цивилизованным магазинным формам торговли. До начала нашего века ведущие рыночные игроки, формирующие свои сетевые структуры, и открытые

³² Новости торговли. 2005. № 7. С. 11.

³³ Если сравнивать продовольственный сектор с сектором бытовой техники и электроники, то в рамках последнего опережающее развитие сетевой торговли началось раньше и достигло намного более высокого уровня концентрации. Пользуясь, в том числе, отсутствием глобальных операторов, лидерство в этом секторе захватили четыре отечественные розничные сети, претендующие на национальный охват («Эльдорадо», «М. Видео», «Техносила» и «Мир»), которые контролируют до 45% российского рынка бытовой техники. Доля сетевой торговли здесь значительно более высока и продолжает возрастать. Так, например, в Москве еще в конце 1990-х гг. доля сетей оценивалась на уровне 25%, а к 2005 г. уже приблизилась к 60%.

рынки занимали во многом разные ниши. Сетевые магазины продавали товары более дорогих брендов, преимущественно европейского производства, оставляя открытым рынкам сегменты более дешевой и менее качественной азиатской продукции, включая разного рода имитации известных брендов и откровенный контрафакт. Сейчас розничные сети строят большие магазины и торговые центры, в которых существенно расширяется ценовой спектр предлагаемых товаров. Соответственно, они начинают претендовать и на нишу более дешевого товарного ассортимента. 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 ситуация с открытыми рынками? По данным Федеральной службы государственной статистики, доля продаж товаров на внешних, смешанных и продовольственных рынках в общем объеме оборота розничной торговли в 2000—2005 гг. снизилась с 26 до 21% (т.е. происходило ежегодное сокращение этой доли в среднем на 1% (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 открытых рынках растет на 5—7% в год, однако его увеличение серьезно отстает от общего роста розничного товарооборота, который составляет в среднем 10—12% в год.

Таблица 3. Динамика доли рынков в обороте российской розничной торговли (данные ФСГС)

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

Итак, пора расцвета открытых рынков уходит в прошлое. Но в целом мы видим, что 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 пять лет с 31 до 26%. При этом по основным сегментам доля открытых рынков распределяется неравномерно. По данным Федеральной службы государственной статистики, в продовольственном секторе в 2005 г. она составила 17% (в Москве — всего 9%), а вот в секторе непродовольственных товаров она по-прежнему высока — 26% по России и 39% в Москве. Таким образом, доля немагазинных форм торговли остается весьма заметной.

Так, в сфере продажи бытовой техники и электроники сетевые компании демонстрируют ограниченные успехи. Здесь доля открытых рынков снижа-

ется, но не плавно, а рывками, причем периодически рынки даже восстанавливают утраченные позиции, и только снижение удельного веса независимых магазинов происходит относительно плавно (табл. 4).

Таблица 4. Доля основных типов участников рынка в торговле бытовой техникой и электроникой в Московском регионе в 2001—2005 гг., % оборота (данные «ГфК-Русь»)

	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Сетевые магазины	40	38	43	55	58
Независимые магазины	18	12	8	7	6
Открытые рынки	42	49	50	38	36

Розничные сети одерживают серьезные (хотя далеко не окончательные) победы в сфере торговли крупной бытовой техникой (холодильниками, телевизорами и пр.), где потребителей беспокоит степень ее надежности, возможность гарантийного ремонта. В то же время в сфере продажи мелкой бытовой техники (кухонных электрических приборов, утюгов, пылесосов и пр.) потребитель пока склонен к экономии и направляется за покупками в первую очередь на открытые рынки.

По-прежнему еще сильны позиции открытых 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 гг. фактически не изменилось, по данным столичного правительства, здесь по-прежнему действуют 25 таких рынков).

Ранее мы уже писали о том, что для окончательного вытеснения открытых рынков мер экономической конкуренции оказывается недостаточно³⁴. И хотя более обеспеченные покупатели, привлекаемые гарантией качества и спектром дополнительных услуг, постепенно переходят с открытых рынков в цивилизованные магазины, этот процесс, с точки зрения руководителей сетевых компаний, идет слишком медленно. Это во многом объясняется тем, что цены на аналогичную продукцию на этих 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. Кро-

³⁴ Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. 2003. № 7. С. 57—77.

ме того, открытые рынки фактически не платят налогов, образуя своего рода внутренние офшоры.

Поэтому сегмент открытых рынков пока сокращается скорее в результате принятия муниципальными органами власти административных мер. Например, в столице, согласно данным Департамента потребительского рынка и услуг Москвы, в 2000—2005 гг. число открытых рынков сократилось со 172 до 119, т.е. на одну треть, а продовольственных рынков — без малого в 3 раза (с 29 до 11)³⁵. Согласно заявлениям представителей московских властей, в дальнейшем ожидается закрытие или преобразование в многофункциональные торговые комплексы двух-трех десятков таких рынков в год, т.е. процесс их вытеснения обещано ускорить³⁶.

Аналогичная ситуация складывается и с киосками, разрастание которых приходится на середину 1990-х гг. В результате прямого административного регулирования киоски уступают свое место более цивилизованным торговым точкам. Так, например, в Москве во второй половине 1990-х гг. число киосков сократилось более чем в 5 раз. И если в 1998 г. на их долю приходилась (вместе с павильонами) одна четверть розничного товарооборота в продовольственном секторе, то к 2005 г. эта доля снизилась до 15%.

Осталось добавить, что, по контрасту с Москвой, число рынков в России за период 2000—2005 гг. осталось без изменений, более того, они укрупнились — число торговых мест на рынках выросло на 29%. Так что рынки, по крайней мере пока, вовсе не собираются отступать.

Преобразование открытых рынков. Несмотря на все преобразования, мелкая торговля продолжает сохранять свои позиции³⁷. Важное место остается и за индивидуальными предпринимателями. Всего в 2005 г. их насчитывалось 1,4 млн человек, и они обеспечивали одну четверть российского оборота 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. Правда, следует иметь в виду, что рост численности индиви-

³⁵ Заметим, что несмотря на закрытие рынков, по данным Мосгорстата, их доля в московском обороте не снижается. Уменьшение количества рынков компенсируется их укрупнением.

³⁶ *Гудков А.* Наценка на цивилизацию // *Время новостей.* 2005 (26 августа). № 156. С. 1. В соответствии с «Городской целевой программой развития потребительского рынка и услуг города Москвы на 2007—2009 гг.», к концу этого периода доля неорганизованной торговли должна сократиться до 22%.

³⁷ Даже в Москве, по официальным данным, средний размер торговой площади предприятия к концу 2005 г. не превышал 300 кв. метров, хотя за последние пять лет этот показатель вырос на 28%, преимущественно за счет строительства новых крупных торговых объектов.

дуальных предпринимателей может быть связан с простой перерегистрацией малых предприятий в форму предпринимателей без образования юридического лица в целях упрощения систем налогообложения и отчетности. Значительно менее велик 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.

Почему рынки оказались более живучими по сравнению с традиционными магазинами советской и постсоветской эпохи? Можно было бы сказать, что до ниши рынков просто пока не добрались недавно появившиеся торговые форматы (в первую очередь, гипермаркеты), т.е. конкуренция 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 массовых потребителей. Если доказать неэффективность и «негуманность» традиционных магазинов, по-советски торгующих через прилавок весьма ограниченным товарным ассортиментом, удалось без особого труда, то в отношении открытых рынков задача оказалась сложнее. При всех присущих им нарушениях они рассматриваются как средство социальной защиты наименее обеспеченных потребителей и, следовательно, смягчения социальной напряженности. Их сохранение, таким образом, является одним из проявлений обычного популизма. По некоторым оценкам, полное стирание с лица земли открытых рынков медленно привело бы к росту среднего уровня потребительских цен и снижению занятости малоквалифицированной рабочей силы.

Во-вторых, помимо популистских мотивов выживание открытых рынков в конкурентной борьбе связано и с тем, что им в известной степени удается преодолевать структурную инерцию, частично приспосабливаясь к изменившимся условиям. В организации рынков произошли серьезные изменения. 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» минимально допустимое количество товаров. Но в основном это касается приграничных районов. В целом же «челноки» не представляют для ведущих операторов заметной угрозы³⁸.

³⁸ Например, если речь идет о сфере продажи электроники, 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.

За последние годы масштабы выездной торговли сократились. Подавляющая часть импортных товаров, реализуемых на вещевых и смешанных рынках, за исключением некоторых приграничных районов, в 2000-е гг. уже закупается на российской территории³⁹. Одновременно произошло укрупнение, концентрация бизнеса, работающего через открытые 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 открытых рынках. Так, в Москве, по экспертным оценкам, доля относительно крупных оптовиков в 2005 г. составила около двух третей всех поставок в розничную торговлю (15% пришлось на мелкооптовых посредников, а 18% сохраняли 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, рынки проявили способность к адаптации: на них повысилась доля относительно дорогих товаров; ими предоставляются дополнительные услуги: они переезжают с улицы под крыши павильонов и торговых центров, мимикрируя под более цивилизованные магазины.

Справедливости ради, не обойдем вниманием и развитие новых немагазинных форматов торговли, организуемой вне открытых рынков. Среди них следует отметить развитие *продаж по каталогам* с прямой доставкой потребителю (которые используются, в том числе, и сетевыми компаниями как дополнительная форма услуги). Эта форма пока не столь распространена, но она достаточно конкурентоспособная, ибо цены на товары по каталогу на 15—20% ниже, чем их аналоги на полках магазинов, в связи с отсутствием издержек на аренду площадей, оборудование и персонал.

Наряду с использованием телефонных средств связи, несомненно, будет возрастать и роль *интернет-торговли*. В России ее доля пока не пре-

³⁹ Яковлев А., Голикова В., Капранова Н. Открытые рынки и «челночная» торговля в российской экономике: вчера, сегодня, завтра. Препринт WP4/2006/05. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

вышает 1% (в США она составляет около 15%). Это действительно молодой сектор рынка: из 20 ведущих интернет-магазинов шесть были созданы в 1998—1999 гг., а четырнадцать — в 2000—2004 гг. Эти двадцать лидеров, по оценкам CNewsAnalytics, в 2005 г. обеспечили 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 фототоварах⁴⁰.

Растет и сегмент рынка, связанный с прямыми продажами в рамках *сетевых маркетинга*. По данным Ассоциации прямых продаж России, оборот компаний в этом сегменте рынка вырос за период с 1998 по 2005 г. со 160 млн долл. до 1,97 млрд долл. Но этот сектор также развивает торговлю преимущественно непродовольственными товарами.

Волны новых торговых форматов: от премиального к экономичному сегменту

Организационная экология пытается ответить на вопросы, чем объясняется разнообразие организационных форм и что способствует выживанию и закреплению одних форм в противовес другим, отмирающим формам⁴¹. Мы же хотим поставить вопрос о *последовательности* возникновения и распространения новых организационных форм, и проследить, существует ли какая-либо закономерность в формировании новых потребительских сегментов и освоении 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 потребительского рынка «сверху вниз», рождается другая волна, связанная с появлением новых торговых форматов, с помощью которых потребительский рынок вновь осваивается, начиная с элитных и заканчивая более широкодоступными сегментами⁴². Характерно, что при переходе от

⁴⁰ Разумов И. Клиент пошел // CNews. 2006 (Июль). С. 22—24.

⁴¹ Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. № 3. С. 51—83.

⁴² В своих прежних работах мы уже демонстрировали циклический характер освоения рынка с волнообразным движением «сверху вниз» на примере распространения

форматов первой волны к форматам второй волны возрастает степень специализации, четкости и нацеленности этих форматов на соответствующие потребительские группы.

Попробуем показать это на примере продовольственного рынка, используя простой *хронологический подход* — посмотрим, когда и в какой последовательности возникали и развивались те или иные торговые форматы в России 1990—2000-х гг. 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 более обеспеченных слоев населения. Появление этих форматов было связано с открытием в начале 1990-х гг. первых *западных супермаркетов* — финского Kalinka-Stockman (1989 г.), австрийского Julius Meinl (1990 г.), ирландского Irish House (1991 г.). Чуть позднее к ним присоединились «Садко Аркада», «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 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 120—150 долл., что в тот период было весьма значительной суммой). Их эксклюзивность, в противовес практически полному отсутствию 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 закрепиться в России и была закрыта в конце 1990-х гг. Выжила фактически лишь сеть Kalinka-Stockmann, которой удалось закрепиться в премиальном сегменте рынка⁴³.

инновационных продуктов и услуг (*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 доступность новых продуктов в процессе реализации инновационных потребительских циклов, сколько путем внедрения новых организационных форм торговли.

⁴³ Об истории возникновения розничных сетей см. также: *Телицына И.* Равнение на Запад: Как российские сети набирали вес // Компания. 2003 (9 июня). № 22. С. 32—37.

Средний и массовый сегменты розничной торговли на первых порах оставались не освоенными новыми торговыми форматами. Активное освоение среднего сегмента потребительского рынка началось в середине 1990-х гг. В это время возникли ведущие российские розничные сети, работавшие в основном в формате *супермаркета*, — на продовольственном рынке это «Седьмой континент» (1994 г.), «Перекресток» (1995 г.), «Петровский», ранее — «БИН» (1997 г.), «Патэрсон» (1998 г.)⁴⁴. Они начали выкупать помещения приватизированных советских магазинов, в том числе продовольственных универсамов, ориентируясь уже на более широкие слои высшего среднего и среднего класса. И такая стратегия оказалась в итоге более выигрышной.

Начав с работы в среднем и высшем среднем потребительских сегментах, столичные сети позднее все более явно, в том числе путем укрупнения торговых форматов и расширения товарного ассортимента, старались распространить свое влияние за пределы среднего ценового сегмента и захватить часть более экономичных и массовых рыночных сегментов⁴⁵. А некоторые изначально в большей степени ориентировались на масс-маркет (в их числе можно назвать сети Spar, Billa, «12 месяцев»).

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

В начале нынешнего столетия наступил очередной важный этап, связанный с приходом на российский рынок транснациональных сетей Metro. Cash & Carry, Spar (2001 г.), Auchan (2002 г.), Marktkauf (2003 г.), Rewe (2004 г.),

⁴⁴ В секторе торговли бытовой техникой и электроникой сети начали формироваться чуть раньше — «Партия» (1992 г.), «М. Видео» (1993 г.), «Мир» (1993 г.), «Техносила» (1994 г.). Первоначально они также ориентировались преимущественно на средние и высшие средние сегменты рынка.

⁴⁵ Как и в случае с первым поколением супермаркетов, задержка на стыке с премиальным сегментом оборачивается 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» развивается наиболее быстрыми темпами.

Real (2005 г.). Исключение составляет сеть «Рамстор», функционирующая в России с 1997 г. (впрочем, «Рамстор» не является международной сетью, это российская сеть со 100%-м иностранным капиталом).

Западные сети прежде всего предложили две новые для нашей страны торговые формы — *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 выбирают в качестве непосредственного ориентира уровень цен открытых рынков, стремясь к привлечению наиболее массового и не слишком обеспеченного покупателя. Это проявляется, в частности, в тенденции к относительному удешевлению стандартной потребительской корзины, которую демонстрируют, например, магазины Metro. Cash & Carry⁴⁶.

Ранее стартовавшая сеть «Рамстор» осталась преимущественно в среднем потребительском сегменте. Но именно она, несмотря на преимущества, связанные с более ранним вхождением на рынок, по мнению экспертов, к середине первого десятилетия 2000-х гг. стала испытывать наибольшие трудности⁴⁷. Основной вектор развития данных торговых форматов указывает «вниз».

Что можно считать условным завершением распространения 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 их доля составила 5—6% от общего числа столичных магазинов. Растет и объем их деятельности. Так, в 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 году 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.

⁴⁶ Мусорина В. Нелогичная логистика // Прямые инвестиции. 2005. № 6. С. 48—53.

⁴⁷ Розенберг И., Колтунова О. Уйти по-турецки // Компания. 2006 (3 апреля). № 12. С. 39—42.

Таким образом, с течением времени наблюдается легкое «соскальзывание» 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 на то, чтобы заменить собой открытые 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. В результате в большинстве торговых форматов увеличивается размер средних товарных чеков. В условиях растущего рынка повышается общий уровень покупательной способности во всех основных сегментах.

Вторая волна 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». Поэтому не успела первая волна дойти до низовых сегментов российского рынка, как началось его вторичное освоение «сверху». Вторая волна, таким образом, хронологически идет отчасти «внахлест» с первой (рис. 2).



Рис. 2. Распространение новых торговых форматов

К середине первого десятилетия 2000-х гг. 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 требователен, его привлечение и завоевание его лояльности требуют особых подходов. Поэтому вновь сформировалась потребность в движении «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 обусловлено уже не всеядностью покупателя, как это было в самом начале 1990-х гг., а, напротив, ориентацией на весьма взыскательного и уже «выдавшего виды» клиента.

В сети *премиальных супермаркетов* конкуренцию сохранившейся с более раннего периода сети Kalinka–Stockmann составляет сеть «Азбука вкуса», концепция которой была сформирована в 2002 г., но начала интенсивно реализовываться с 2004 г. В следующем году открылся первый магазин еще одной премиальной сети — «Глобус Гурмэ». Готовится к выходу на потребительский рынок Москвы татарская сеть премиальных супермаркетов «Бахетле». Все эти магазины отличает ориентация на относительно обеспеченные слои покупателей.

Премиальный сегмент к 2005 г., по экспертным оценкам, занял до 5—7%, но остается ненасыщенным. В результате, по данным ACNielsen, в России в 2005 г. рост этого сегмента составил 25—30% и в будущем его темпы как минимум не уменьшатся⁴⁸.

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. В середине 2000-х гг. это связано с использованием более тонких маркетинговых инструментов, которые апеллируют к определенным сторонам *идентичности* покупателя.

Характерным примером может послужить открытие компанией «Био-маркет» 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 о

⁴⁸ Шопинг для статуса // Новости торговли. 2006. № 7. С. 2.

пользе натуральных продуктов и здорового образа жизни⁴⁹. Из предлагаемого ассортимента (3 тыс. товарных позиций), основную часть составляет импорт. В качестве другого примера упомянем образованную в 2003 г. нижегородскую сеть магазинов вкусной и здоровой пищи «Мясновъ», специализирующихся на свежих мясных продуктах. Заметим, что попытки создания таких сетей, торгующих органическими продуктами, предпринимались и раньше, но потребительские рынки в рамках первой волны оказались к этому не готовы.

Дифференциация рыночных ниш будет происходить и через более явное обращение к *этническим и религиозным мотивам*⁵⁰. Не случайно в настоящее время формируется сегмент продаж кошерной и халяльной продукции, ориентированной, соответственно, на представителей еврейских и мусульманских общин. Следует ожидать появления и расширения ниши этнических магазинов, удовлетворяющих потребности проживающих в России этнических групп, наряду с потребностями любителей этнической экзотики.

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 в направлении эксплуатации социальных образов и коллективных смыслов, означающих примыкание (в терминах Дж. Бурстина) к определенным *«сообществам потребления»*, которые различаются отнюдь не только толщиной кошельков⁵¹.

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 и в Москве, и в регионах. Но данная ниша пока по-прежнему остается незаполненной. Так, по оценке экспертов розничной сети «АБК», работающей в данном формате, только в Москве в 2005 г. не хватало 4—5 тыс. таких магазинов.

В настоящее время следует ожидать ускоренного роста и других видов *«удобных магазинов»*, например, торгующих нетопливными товарами на автозаправочных станциях. Конечно, такие магазины появились раньше, но их число остается незначительным, а доля в продажах не превышает 5%. Одна-

⁴⁹ Советским прообразом этого торгового формата можно считать сеть кооперативных магазинов «Дары природы».

⁵⁰ В этой связи показателен опыт создания линий этнических продуктов в британской сети Tesco.

⁵¹ Бурстин 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.

ко есть основания считать, что в ближайшие годы этот формат в сочетании с услугами кейтеринга (общественного питания) начнет развиваться более интенсивно, и доля продаж 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 дестраивание в ближайшей перспективе формата «жестких» дискаунтеров, которые должны нанести последний серьезный удар по открытым 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» эконом-класса, как Aldi и Lidl. Однако вскоре оказалось, что политика «жестких» дискаунтеров не находит большой поддержки среди столичных покупателей, что москвичам нужен более широкий выбор товаров и более высокий уровень сервиса. И «Копейка», а вслед за ней и другие ведущие сети данного формата, обособились в нише «мягких» дискаунтеров, или экономичных универсамов.

К более «жесткому» формату тяготеют, например, компании «Магнит» и «Дикси». Но к середине первого десятилетия 2000-х гг. ниша более «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 эконом-класса. Часть из них еще более «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? Чтобы ответить на этот вопрос, мы используем *хронологический подход*, анализируя, как меняются с течением времени стандартные параметры открывае-

мых новых магазинов в рамках одного торгового формата. Как и во многих других случаях, здесь ощущается дефицит исходной информации. Поэтому мы попытались сформировать собственную микробазу первичных данных. В качестве источников таких данных мы использовали стандартные объявления об открытии новых магазинов, публикуемые в ведущем отраслевом журнале — «Новости торговли». Были выбраны три относительно крупные сети, каждая из которых репрезентирует определенный формат и активно продвигает его в разных регионах. В формате супермаркет/универсам нами рассматривается сеть «Патэрсон», в формате универсам эконом-класса — сеть «Копейка», в формате «магазин у дома» — сеть «Квартал» группы компаний «Виктория»⁵².

Мы проанализировали данные о создании 48 новых магазинов сети «Патэрсон» за 2002—2006 гг., 53 магазинов сети «Копейка» и 17 магазинов сети «Квартал» за 2005—2006 гг.⁵³ Конечно, в последнем случае временной период слишком мал. Но поскольку изменения в розничной торговле сегодня происходят чрезвычайно быстро, анализ данных даже за такой, казалось бы, очень короткий период позволяет сделать несколько осторожных выводов о состоянии и тенденциях видоизменения указанных форматов.

Нечеткость новых торговых форматов. Наш первый вывод говорит об *отсутствии четких стандартов для магазинов того или иного торгового формата*. При анализе данных по 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 1000 кв. метров, в разных магазинах эта площадь колеблется от 280 до 2200 кв. метров (т.е. разница достигает восьми раз). А при среднем числе товарных позиций, составляющем 12,6 тыс., ассортимент варьирует от 4 до 25 тыс. В сети универсамов эконом-класса «Копейка» при средней торговой площади, чуть превышающей 500 кв. метров, площадь отдельных универсамов колеблется от 330 до 850 кв. метров (разница составляет 2,5 раза). А в сети «магазинов у дома» «Квартал» колебания хотя и меньше (в силу малого размера магазинов), но тоже заметны — 250—530 кв. метров при средней торговой площади 390 кв. метров. При этом товарный ассортимент здесь варьирует от 4 до 7 тыс. товарных позиций.

Взаимное наложение разных торговых форматов проявляется, естественно, не только в том, что они далеко не всегда различаются размерами торговых площадей. По ценовым и другим параметрам российские орга-

⁵² В качестве дополнительного источника были использованы данные об открытии новых магазинов компании «Патэрсон», отсутствующие у других компаний.

⁵³ Мы благодарим Ю.В. Овчинникову за помощь в сборе и первичной обработке этих данных.

низационные торговые формы тоже пока «недостаточно форматны», т.е. не вполне соответствуют мировым классификациям и имеют относительно размытые границы. Например, российские дискаунтеры функционируют, скорее, в формате магазинов эконом-класса, т.е. по ценам не столь активно дистанцируются от супермаркетов. 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 последними⁵⁴.

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» ГФК-Русь (2005 г.), покупатели уже распознают ведущие торговые бренды, но еще не делают четких различий между форматами магазинов и демонстрируют относительно низкую лояльность по отношению к ним. Среди потребителей отсутствует и четкое понимание того, чем отличаются форматы магазинов в рамках одной сети. Они различают 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.

Укрупнение торговых форматов за счет экспансии в регионы. Второй из сделанных нами выводов при анализе параметров магазинов, открытых в середине первого десятилетия 2000-х гг. сводится к следующему: *торговые объекты, создаваемые в регионах, крупнее тех, что действуют в Москве и Московской области.* Нужно сказать, что это 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

⁵⁴ Матвеева А. Покупателя режут вдоль и поперек // Эксперт. 2005 (15 августа). № 29—30. С. 30—34.

регионах. Да и ассортимент товаров в более избалованной Москве, вроде бы, должен быть более широким. Ныне же наблюдается обратная картина. Так, в сети «Патэрсон» площади супермаркетов/универсамов, открываемых в регионах, более чем на 250 кв. метров превышают площади их аналогов в Москве и Московской области (т.е. региональные точки на одну треть крупнее по площади). В сети «Копейка» эта разница превышает 100 кв. метров, а если исключить из расчетов единичные аномалии, разница достигает 150 кв. метров, также составляя одну треть. Таким образом, региональная экспансия на текущий момент способствует укрупнению среднего размера площадей. Дело в том, что, по оценкам экспертов, начинать осваивать новый регион удобнее именно с более крупных торговых объектов.

«Мельчание» форматов внутри региона. Анализ данных позволяет нам также выдвинуть следующую осторожную гипотезу: *происходит «мельчание» торговых форматов.* Это наблюдение также выглядит несколько странным, поскольку уменьшение торговых точек в рамках одного формата вряд ли способствует повышению их рентабельности (хотя бы потому, что теряется эффект экономии от масштаба). Тем не менее на примере сети «Патэрсон» видно, что чем позже открываются торговые объекты, тем они в среднем меньше. Средняя торговая площадь вновь открытых магазинов снизилась с 1329 кв. метров в 2003 г. до 1146 кв. метров в 2004 г. и до 747 кв. метров в 2005 г. Таким образом, за три года средний размер магазина уменьшился почти вдвое (в том числе в регионах на 37%). 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., а в 2005 г. — менее 9,3 тыс., т.е. товарный ассортимент сократился более чем в 2 раза (*табл. 5*).

Таблица 5. Динамика средних торговых площадей и товарного ассортимента сети «Патэрсон» в 2003—2005 гг.

Годы	Число открытых магазинов	Средняя торговая площадь магазина, кв. метров		Средний товарный ассортимент, единиц
		Всего	В регионах	
2003	10	1329	1372	20000
2004	15	1146	1107	12576
2005	21	747	860	9261

Впрочем, в сети «Копейка» такого сокращения не происходило, средняя торговая площадь универсамов в 2006 г. по сравнению с 2005 г. даже не-

сколько выросла. Но отчасти это вызвано тем, что в 2006 г. возросло число магазинов данной компании, открытых в российских регионах. А поскольку региональные магазины в среднем несколько крупнее, тенденция к «мельчанию» формата не проявлялась.

Что касается сети «магазинов у дома» «Квартал», то здесь в 2003—2005 гг. также наблюдалась тенденция к сокращению средней торговой площади — с 450 до 310 кв. метров и числа товарных позиций — с 7 до 4 тыс. (хотя число магазинов, по которым имеются данные, пока недостаточно для того, чтобы делать сколько-нибудь категоричные выводы). В любом случае наша гипотеза о «мельчании» торговых форматов нуждается в более тщательной проверке по мере накопления дополнительных данных.

Тем не менее, предварительный вывод из результатов наших наблюдений, часть из которых противоречит первоначальным интуитивным соображениям, таков: *развитие основных торговых форматов в значительной степени задано неразвитой структурой предлагаемой торговой недвижимости*. При этом предложение торговых площадей весьма ограничено, особенно это касается качественных площадей. Так, по данным Swiss Realty Group, в 2005 г. свободные площади в современных торговых центрах не превышают 3—5%.

В отличие от формата гипермаркетов, которые изначально строятся на новом месте, для того чтобы ввести в строй торговые объекты других форматов, чаще приходится выкупать уже имеющиеся в наличии площади и переоборудовать их под собственные нужды (строительство здесь оказывается более дорогим удовольствием). Отсюда возникают и колебания величин 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 развивался 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. И процесс «мельчания» торговых форматов усилится.

В конечном счете начнется новой виток обострения конкуренции между розничными сетями. Строительство новых торговых объектов по-прежнему будет слишком ресурсоемкой стратегией, не обеспечивающей высоких темпов развития. И в сфере розничной торговли неизбежно усилятся развернувшиеся в середине первого десятилетия нашего века процессы слияний и поглощений.

От моноформатности к диверсификации форматов

Наряду с постепенным преодолением «размытости» отдельных торговых форматов в настоящее время в продовольственном секторе розничной торговли проявилась отчетливая тенденция к развитию *мультиформатности* (*многоформатности*), т.е. к параллельному продвижению одной компанией нескольких торговых форматов⁵⁵. Мультиформатная стратегия сопряжена с дополнительными издержками — управлять несколькими форматами, каждому из которых соответствует своя ассортиментная и ценовая политика, заведомо труднее. Но эта стратегия имеет и свои преимущества, ибо позволяет диверсифицировать деятельность и захватывать разные потребительские ниши, увеличивать масштабы закупок товаров 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 в рамках той или иной территории. Джeneralистская стратегия, страхующая компанию на будущее от рисков провала того или иного формата, представляется вполне оправданной, даже если сегодня ее проведение требует дополнительных затрат⁵⁶.

На наш взгляд, в продовольственном секторе в данном отношении к 2004 г. произошел заметный перелом, позволяющий говорить о том, что многие ведущие российские сетевые компании осваивают стратегию мультиформатного развития и, таким образом, превращаются в *гиперсети*. Характерный пример — компания «Седьмой континент»: к началу 2006 г. наряду с 41 обычным супермаркетом в нее входят 27 магазинов класса *de luxe* «Пять звезд», 42 «магазина у дома» «Семь шагов» и «Наш гипермаркет» — появившийся в 2005 г. в Москве первый гипермаркет данной сети.

В том же направлении действует и основной конкурент «Седьмого континента» — торговый дом «Перекресток». К началу 2006 г. под его торговой маркой работало 88 супермаркетов, 34 «магазина у дома» («Мини-Перекресток») и 7 гипермаркетов. Цели диверсификации торговых форматов преследовало, в том числе, и произошедшее в 2006 г. слияние «Перекрестка» и «Пятерочки», представлявшей крупнейшую по объему продаж сеть дискантергов. Кстати, и сама «Пятерочка» уже двигалась по пути мультиформат-

⁵⁵ Готовится к печати работа Ю.В. Овчинниковой, посвященная проблеме многоформатности в розничной торговле.

⁵⁶ 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. 214—215, или Экономическая социология. Т. 6. № 4. 2005 (<http://www.ecsoc.msses.ru>).

ности, приобретает сеть из 7 гипермаркетов «Карусель» и планируя открытие сети супермаркетов «Франк».

Сразу несколько торговых форматов продвигает и один из наиболее быстро развивающихся операторов — группа компаний «Виктория». К концу 2005 г. в ее управлении находились: 6 супермаркетов под тем же названием, 40 дискаунтеров «Дешево», 94 «магазина у дома» «Квартал» и один магазин в формате «кэш энд керри». 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 их на три подформата⁵⁷.

Характерно, что те, кто начинал с освоения среднего сегмента рынка в формате супермаркетов, сегодня демонстрируют 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 распылять ресурсы. Вторые, наоборот, начали свою деятельность с гипермаркетов как самодостаточных торговых объектов, чтобы затем двинуться в другие ниши. Добавим, что определенные изменения намечаются и здесь. Так, лидер рынка по числу торговых объектов сеть дискаунтеров «Магнит» заявил об открытии в 2007 г., помимо своего основного формата, тестовых магазинов других форматов — одноименных гипермаркетов, работающих в

⁵⁷ В отличие от продовольственного сектора, ведущие розничные сети в сфере продажи бытовой техники и электроники тяготеют к моноформатному развитию. Так, «М. Видео», «Техносила» и «Мир», ориентированные прежде всего на средние ценовые сегменты, в начале 2000-х гг. сконцентрировали свою деятельность на формате супермаркетов с торговой площадью не менее 2 тыс. кв. метров. Компания «М. Видео» в 2003—2005 гг. даже закрыла пять своих более мелких магазинов в центре Москвы. Но и здесь наблюдаются исключения. Так, лидер рынка группа компаний «Эльдорадо», которая развивала сеть небольших дискаунтеров с торговой площадью 500—600 кв. метров, построила в 2002 г. свой первый гипермаркет. А в 2005 г. состоялось открытие магазина-салона «ЭлектроПлаза», где была выставлена техника исключительно высших и премиальных ценовых сегментов и никак не упоминалось об «Эльдорадо» как «родине низких цен». Этот формат был построен по принципу «магазины в магазине», где товары сгруппированы по брендам, и подобный опыт оказался не слишком удачным. Но «Эльдорадо» продолжила освоение более дорогих сегментов рынка, открывая гипермаркеты «ЭТО» площадью от 4,5 до 7 тыс. кв. метров и 25 тыс. товарных позиций. Крупнейший гипермаркет площадью 7 тыс. кв. метров в середине первого десятилетия 2000-х гг. был открыт компанией «Мир». Так что определенное стремление к мультиформатности (хотя пока и ограниченное) демонстрируется и в данном секторе.

той же ценовой нише, и более дорогих супермаркетов «Тандер». Компания «Дикси» продолжает развивать линию крупных дискаунтеров «Мегамарт». Практикуется и создание комбинированных форматов — максидискаунтеров с торговой площадью более 3 тыс. кв. метров (примером может служить «Мосмарт-Макси» компании «Мосмарт»).

Мультиформатная стратегия отчасти возникает как реализация конкурентной стратегии на опережение западных операторов, большинство из которых в принципе мультиформатны, но свое проникновение в Россию начали, придерживаясь одного формата — крупных гипермаркетов или магазинов «кэш энд керри». Это давало российским компаниям дополнительную надежду на закрепление и сосуществование с зарубежными «монстрами» на сопредельных территориях. Впрочем, ситуация начала меняться и здесь. Например, группа Auchan в 2005 г. привела в Россию свою сеть Atac, продвигающую уже формат не гипер-, 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. Таким образом, как и в случае с региональной экспансией, преимущество российских компаний во времени и здесь оказывается небольшим.

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 обороты⁵⁸.

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. Поэтому уместно посмотреть, как наша страна выглядит на фоне своих бывших собратьев по социалистическому лагерю⁵⁹.

По своему *объему* российский розничный рынок в настоящее время уже вполне сопоставим с рынками западноевропейских стран (Великобритании,

⁵⁸ 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.

⁵⁹ Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003. Гл. 10—11.

Италии, Франции), однако расходы на розничные покупки на душу населения в нашей стране пока меньше в среднем в 2—3 раза (данные «ГфК-Русь»). Россию отличает и менее прогрессивная *структура расходов домохозяйств*: в 2004 г. на продукты питания приходилось 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. C&C и Real, Auchan с одноименной сетью и сетью Atac, Migros с сетью «Рамстор», Spar с одноименной сетью, Rewe с сетью Billa, AVA с гипермаркетом Marktkauf). Из них первые три претендуют в России на статус общенациональных игроков, а Metro Group со своими сетями Metro. Cash&Carry и Real по итогам 2005 г. фактически превратилась в лидера по годовому обороту (компания не раскрывает эти данные). В перспективе ожидается приход в нашу страну и мировых лидеров — компаний Wal-Mart, Carrefour и Tesco. 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 А.Т.Кearney, она оказывается на первом-втором местах.

Но нас более интересует, как выглядит Россия на фоне восточноевропейских соседей с точки зрения *структуры основных торговых каналов* в продовольственном сегменте рынка. Анализируя данные панельных опросов домохозяйств GfK ConsumerScan за 2001—2004 гг., мы разделили эти посткоммунистические страны на четыре группы⁶⁰. К *первой группе* следует отнести Словению и Чехию, где уже практически полностью доминируют новые крупные торговые форматы (гипер- и супермаркеты, дискаунтеры и «кэш энд керри»). Достаточно сказать, что их доля в розничном товарообороте в Чехии превысила 70%, а в Словении — 90%. Открытые рынки полностью исчезли, доля небольших независимых магазинов в Чехии составляет лишь 22%, а в Словении и вовсе упала до 2%.

В более многочисленной *второй группе* стран в розничном товарообороте доля новых торговых форматов достигает половины и более, варьируя

⁶⁰ Мы благодарим генерального директора «ГфК-Русь» А.М. Демидова за предоставление этих данных.

от 49 до 57%; доля открытых 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 40% розничного оборота, 3% оборота остается в сегменте открытых рынков, а доля небольших независимых продуктовых магазинов куда более значительна, составляя 50%.

В *третью группу* входят Болгария и Румыния, где доля новых торговых форматов уже значительно ниже (соответственно 14 и 21%). Удельный вес открытых 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). Но большую роль играют открытые рынки. В России их доля составляет 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 группу 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 и Украина, где эта доля не превышает 17%, а также и Россия со своими скромными 9%⁶¹. Как видим, наша страна имеет немалые резервы для развития данной сферы.

⁶¹ Пять ведущих российских сетей обеспечивали к началу 2005 г. лишь 4,2% продовольственного оборота, 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% (Компания. 2005 (23 мая). № 20. С. 50).

Заключение

Опережающее развитие новых торговых форматов происходит за счет трех основных факторов:

- заполнения пустующих рыночных ниш;
- быстрого экономического вытеснения традиционных и независимых магазинов;
- постепенного вытеснения открытых рынков с использованием мер экономического и административного воздействия.

По мере первоначального насыщения рыночных ниш происходит сдвиг от первой ко второй стадии конкуренции, для которой характерно все более активное пересечение ниш, осваиваемых разными торговыми форматами, при этом новые организационные формы начинают теснить старые. Но если вытеснение традиционных магазинов служит ярким подтверждением тезиса организационных экологов о силе структурной инерции и ограниченных возможностях адаптации старых организационных форм, то ситуация с открытыми рынками подтверждает этот тезис лишь отчасти. Открытые рынки демонстрируют изрядные адаптивные способности, в том числе и к организационной трансформации. Поэтому для их вытеснения механизмов экономической конкуренции оказывается недостаточно.

Освоение рынка новыми торговыми форматами происходит волнообразно — «сверху вниз», от более к менее обеспеченным потребительским группам. Первая волна в 1990-е — начале 2000-х гг. привела к возникновению основных современных торговых форматов, которые при этом зачастую имели «размытый» вид. Вторая волна, «нахлынувшая» в середине первого десятилетия 2000-х гг., связана с более четким рыночным позиционированием отдельных торговых форматов (в том числе специализированных) при одновременном развитии стратегий, параллельно продвигающих разные форматы.

Что ожидает российскую розничную торговлю в ближайшем будущем? Прежде всего продолжится рост ее масштабов, хотя к 2010 г. и прогнозируется некоторое замедление роста рынка до 8—10%. По прогнозам компании IGD, к 2010 г. объем российского продовольственного рынка превысит 200 млрд долл., в результате он превратится в самый крупный рынок в Европе и пятый по масштабам в мире.

Одновременно будет возрастать удельный вес современных торговых форматов. По оценкам ИК «Ренессанс», к 2010 г. они «перетянут» на себя без малого половину (48%) розничного товарооборота (в том числе гипермаркеты — 12%, супермаркеты — 15, дискаунтеры — 21%). Доля открытых рынков снизится до 15%, павильонов и киосков — до 12%, а традиционных

магазинов — до 25%. Единственная форма внемагазинной торговли, которая будет стремительно возрастать, — это электронная торговля через Интернет (напомним, что сегодня ее доля не превышает 1%).

Какие торговые форматы ожидает наибольший успех в ближайшей перспективе? При ответе на этот вопрос сталкиваются как минимум две разные концепции. Сторонники первой экстраполируют на будущее нынешние тенденции, считая, что наиболее быстро будет развиваться формат дискаунтеров, дополняемый ускоренным развитием гипер- и супермаркетов (прогноз компании «Бизнес Аналитика»). Приверженцы второй концепции тоже считают, что ускоренный рост дискаунтеров продолжится, но наиболее интенсивное развитие ожидает гипермаркеты, а доля супермаркетов в обороте современных торговых форматов будет сокращаться (прогноз ИК «Ренессанс»).

Мы полагаем, что вторая концепция развития более обоснована. И на ближайшую перспективу, имея в виду перспективы освоения российских регионов, лучшие возможности для развития имеют именно гипермаркеты. Это объясняется тем, что для эффективного осуществления торговой экспансии 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 гг. увеличивалась средняя посещаемость, в то время как посещаемость других магазинов падала (супермаркеты) или оставалась неизменной (дискаунтеры)⁶².

Обратим внимание и на особые перспективы развития в ближайшем пятилетии такого современного торгового формата как «магазины у дома» (это соответствует прогнозам специалистов PricewaterhouseCoopers). Видимо, часть дискаунтеров и супермаркетов будет преобразована именно в этот формат.

Несомненно, с удвоенной энергией будут воплощаться в жизнь и стратегии мультиформатного развития, с помощью которых ведущие сетевые компании смогут преодолевать ресурсные ограничения и диверсифицировать свою деятельность.

Возникает также вопрос, по какому пути пойдет Россия в своем дальнейшем развитии (если иметь в виду более отдаленную перспективу) с точки зрения уровня концентрации розничной торговли. 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 концентрирует в своих руках более трех четвертей

⁶² Ростова Е. На этапе консолидации // Новости торговли. 2006. № 3. С. 20—23.

розничного оборота в продовольственном секторе и стремится в перспективе охватить его если не полностью, то хотя бы 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%. Между этими двумя полюсами находятся Великобритания, Германия, Франция. В странах же Центральной и Восточной Европы этот показатель варьирует от 11 до 32%, а в России в 2005 г. он составлял всего 4%.

Что же ожидает нашу страну в будущем? Мы полагаем, что на выбор модели развития торговой сферы влияют исторически сложившиеся традиции воспроизводства мелкой частной собственности, уличных и ярмарочных форм торговли. Но помимо структурных и культурных оснований, на сами традиции сохранения малых и внемагазинных организационных форм (в первую очередь палаточной торговли и открытых рынков), по нашему предположению, несомненно, влияют и климатические условия. Так, суровые погодные условия никак не располагают к развитию внемагазинной торговли ввиду неудобств, создаваемых и для покупателей, и для продавцов. В этих условиях органично ее замещение более «гуманными» магазинными форматами. В России в связи с масштабами ее территории, которая к тому же простирается от Крайнего Севера до южных широт, следует ожидать развития *комбинированной модели* с относительно более интенсивными процессами концентрации розничной торговли в северных городах. Можно также предположить, что в своем дальнейшем развитии эта концентрация не достигнет высшего порога в силу огромных пространств страны и слабого развития инфраструктуры, затрудняющего приближение цивилизованных торговых форматов к потребителю, особенно за пределами крупных городов⁶³. Что же касается последних, то здесь есть свои сложности — тормозящим фактором выступает мощная российская бюрократия, воздвигающая дополнительные барьеры на пути утверждения в розничной торговле новых прогрессивных торговых форматов. Но даже она не в состоянии сдержать натиск нового поколения участников рынка.

⁶³ В сельских районах России проживает более 20% населения, на которые приходится менее 10% оборота розничной торговли.

Препринт WP4/2006/06

Серия WP4

Социология рынков

Радаев Вадим Валерьевич

**Эволюция организационных форм
в условиях растущего рынка
(на примере российской розничной торговли)**

Публикуется в авторской редакции

Зав. редакцией *А.В. Заиченко*

Технический редактор *О.А. Быстрова*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.

Формат 60×84¹/₁₆, Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 3,9. Усл. печ. л. 3,5.

Заказ № . Изд. № 643

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3

Тел.: (495) 772-95-73; 772-95-90

Типография ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3

Для заметок

Для заметок
