

# СОДЕРЖАНИЕ

Радаев В.В. <b>Как завоевывается рынок: распространение новых организационных форм в российской розничной торговле</b> .....	7
Котельникова З.В. <b>Развитие розничных сетей как системообразующий элемент трансформации торговли (на примере продовольственного сектора)</b> .....	29
Овчинникова Ю.В. <b>Стратегический расчет: логика выстраивания организационных форм и конкурентных отношений на розничном рынке</b> .....	62
Немкова Е.В. <b>Факторы и типы потребительского поведения в сфере продуктов питания</b> .....	105

## Предисловие ответственного редактора

---

Предлагаемый Вашему вниманию третий выпуск «Аналитика ЛЭСИ» посвящен проблемам современных форм организации розничной торговли в сфере продуктов питания.

В статье В.В. Радаева с точки зрения экологического подхода в теории организаций анализируется развитие новых организационных форм на современном российском рынке на примере продовольственного сектора розничной торговли. Доказывается, что распространение современных торговых форматов происходит волнообразно, двигаясь от премиальных к массовым сегментам потребительского рынка. При этом возрастает степень специализации и четкости позиционирования этих форматов в отношении целевых потребительских групп.

Статья З.В. Котельниковой посвящена обзору тенденций формирования сетевой торговли продовольственными товарами в четырех городах: Москве, Екатеринбурге, Благовещенске и Магадане. Представлена типология отечественных сетей розничной торговли продовольственными товарами.

В статье Ю.В. Овчинниковой излагаются результаты анализа конкурентных отношений продовольственных розничных сетей в Москве. Автор исследует вопросы формирования торговыми сетями деловых стратегий на столичном рынке, а именно выбор формата торговли, взаимодействие с конкурентами и поставщиками.

Наконец, работа Е.В. Немковой переводит фокус внимания на потребителей, демонстрирующих разные типы поведения при выборе разных торговых форматов и отдельных продуктов питания.

Сектор российской розничной торговли сегодня удивительно динамичен и интересен. В то же время аналитики явно ему уделяют недостаточное внимание. Мы пытаемся хотя бы отчасти восполнить существующие пробелы.

В.В. Радаев,  
октябрь 2008 г.

Сайт Лаборатории экономико-социологических исследований: <http://ecsoclab.hse.ru>

## **КАК ЗАВОЕВЫВАЕТСЯ РЫНОК: РАСПРОСТРАНЕНИЕ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ В РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

Российская торговля изменилась на наших глазах — быстро, радикально и необратимо. Еще недавно покупателю приходилось мыкаться в поисках самых простых продуктов, уныло выстаивать в очередях в тесных и тусклых магазинах, где из-за прилавков на него покрикивали вечно хмурые продавцы. Им на смену сначала пришла вольница розничных рынков с челноками и их полосатыми баулами, а затем наступил черед чистых и просторных сетевых магазинов с десятками тысяч товарных наименований, свободно расположившихся на открытых полках.

Мы привыкли воспринимать торговлю как нечто примитивное, отсталое и второстепенное. Мы относимся к ней презрительно и даже как-то болезненно. Видимо, сказывается не до конца зажившая «травма» того самого советского покупателя — результат его многолетних унижений, порождавшихся хамством продавцов, извечным дефицитом, бессмысленным стоянием в очередях, отчаянно низким качеством товаров. Не балуют вниманием торговлю и аналитики. Большинство по умолчанию отводят ей третьестепенные роли или просто не замечают<sup>1</sup>.

Между тем в новой российской торговле произошла подлинная революция [Радаев 2003а, с. 316–318]. На смену небольшим прива-

---

<sup>1</sup> Ранее опубликовано в: Журнал социологии и социальной антропологии. 2007. Т. X. № 3. С. 22–37.

тизированным предприятиям пришли крупные торговые компании. К середине первого десятилетия нового века сразу более десятка таких компаний преодолели по объему годовой чистой выручки миллиардный рубеж в долларовом исчислении, а оборот отдельных крупных магазинов сопоставим сегодня с объемами производства солидных промышленных предприятий. Но главное, ведущие отечественные, а затем и иностранные операторы внедрили в России свой основной продукт — современные торговые форматы. Это новые организационные формы, с помощью которых стремительно завоевывается российский рынок — сначала в Москве и Санкт-Петербурге, затем в других крупных городах, а впоследствии — повсеместно.

Опираясь на фрагменты недавно завершеного нами исследования российской розничной торговли [Радаев 2007], мы хотим показать, как происходит распространение этих новых торговых форматов на примере продовольственного сегмента, дающего 45% всего розничного оборота.

### **Понятие организационных форм**

Для начала посмотрим на этот рынок с позиций *популяционной экологии*, или экологического подхода в теории организаций, — течения, сформировавшегося в США в конце 1970-х гг. и ставшего важным направлением современной экономической социологии и организационной теории ([Олдрич, 2004; Ханнан, Фримен, 2004; Aldrich, 1999; Hannan, Freeman, 1989]; обзоры данного направления см.: [Радаев, 2005а; Carroll, 1984]). С этой точки зрения *рынок* представляет собой сегментированное пространство, в котором сосуществуют и взаимодействуют разные *популяции организаций* (populations of organizations). Каждая из них использует определенную *организационную форму*, под которой понимается комбинация ограниченных ресурсов, позволяющая извлекать доход за счет эксплуатации определенной рыночной ниши. В свою очередь, *рыночная ниша* — это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данной организационной формы с определенными

группами поставщиков и потребителей. Иными словами, организационная форма является самостоятельной и целостной хозяйственной структурой, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают ее принципиальным требованиям.

В интересующей нас сфере розничной торговли в этом качестве выступает *торговый формат* — организационная форма, ориентированная на определенную целевую группу покупателей (например, элитный гастрономический бутик, супермаркет для представителей среднего класса, «мягкий» дискаунтер или социальный магазин для малообеспеченных слоев населения). В связи с этим мы хотели бы подчеркнуть положение, которое, на первый взгляд, может показаться неочевидным: ***именно торговый формат как специфическая организационная форма (а не совокупность товаров как таковая) является основным продуктом торговых предприятий, предлагаемым ими потребителю<sup>2</sup>.***

Устойчивость и значимость организационной формы зависит от *ширины рыночной ниши*, занимаемой данной формой. Эта ширина измеряется отнюдь не только объемом продаж или соответствующей долей рынка. Она также характеризуется такими параметрами как: товарный ассортимент и спектр оказываемых услуг, ценовой диапазон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение. При реализации данного формата учитывается масса конкретных характеристик — качество оборудования в торговом зале, расстояние между товарными полками, способы выкладки товаров, число касс на выходе и многое другое.

Важным показателем жизнеспособности и перспектив развития организационной формы выступает степень *заполненности рыночной ниши* и соответственно *плотность* освоившей ее организационной

---

<sup>2</sup> Например, в новом издании «Российская экономика в 2006 г. Тенденции и перспективы», выпущенном Институтом экономики переходного периода, из 750 страниц розничной торговле посвящено лишь полстраницы, и найти что-либо о внутренней торговле в целом в этом весьма квалифицированном и объемном труде чрезвычайно сложно [Российская экономика... 2007].

популяции [population density]. Нишу можно считать заполненной, когда участники рынка, использующие одну организационную форму, начинают активно претендовать на один и тот же круг поставщиков или потребителей. Заметим, что это зависит не только от числа предприятий, но и от их *территориального расположения*. Важность последнего признака, конечно, зависит от отрасли, от степени мобильности ее основных ресурсов и самих участников рынка. Но в сфере розничной торговли, выходящей на конечного индивидуального потребителя, привязанного к своему месту жительства или работы, *территориальное расположение является принципиальной характеристикой плотности организационной популяции*. И в целом степень заполненности рыночной ниши, как правило, определяется здесь числом торговых объектов и объемом торговых площадей, приходящихся на определенное число проживающих на данной территории.

### **Конкуренция между организационными формами**

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

Представители популяционной экологии обращают внимание на то, что хотя и существует возможность эволюции и видоизменения существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых организационных форм чаще всего происходит за счет уничтожения старых. Возникнув, новая форма неко-

торое время может сосуществовать рядом с прежними формами, но затем ее распространение часто приводит старые формы к решительному упадку. *Структурная инерция* старых организационных форм, сопровождаемая воздействием укорененных неформальных оппозиционных норм, оказывается сильнее их адаптивных возможностей. Старые организационные структуры с трудом поддаются реформированию (если вообще поддаются). При этом отдельные компании, ранее опиравшиеся на традиционные организационные формы, в состоянии выжить, но их успешное развитие чаще всего возможно только в случае смены этих организационных форм, т.е. перехода в новую рыночную нишу или в сегмент рыночного пространства, занятый конкурентами. Правда, на современном российском опыте мы увидели, что *адаптационные возможности (adaptability) разных торговых форматов* сильно различаются: если традиционные магазины, торгующие через прилавок, быстро отступают под натиском современных торговых форматов, практикующих самообслуживание, то, например, розничные рынки уступают свою нишу куда медленнее, демонстрируя более высокую способность к выживанию и частичному приспособлению.

Осталось добавить, что для того, чтобы одержать победу, новая организационная форма должна быть не просто экономически эффективной. Против инновации часто работает зафиксированный еще в середине 1960-х гг. А. Стинчкомбом эффект «уязвимости нового» [liability of newness]. Ей необходимо доказать свою *легитимность* — быть понятной для потребителя (т.е., в терминах Х. Олдрича, достичь когнитивной легитимности) и соответствовать его представлениям о «хороших компаниях», вызывать доверие (т.е. обеспечить социополитическую легитимность) [Олдрич, 2004]. Только так сначала обеспечивается узнаваемость торгового формата, а затем вырабатывается лояльность к нему. Одновременно идет борьба за возможное дезавуирование других, более традиционных организационных форм — как неэффективных, нарушающих закон или не заслуживающих доверия. Например, всячески подчеркивается, что операторы розничных рынков не платят налоги, не предоставляют потребителю гарантий качества,

распространяют контрафактную продукцию. Соответственно обосновывается необходимость скорейшего перехода от таких рыночных базаров к более цивилизованным формам торговли.

Передел рынка в пользу новых организационных форм может происходить эволюционным путем — посредством их *органического роста*. Но структура рынка может подвергаться и более радикальным изменениям — в результате *внешних вторжений*. Это происходит, когда на рынок входят новые участники, достаточно мощные для того, чтобы претендовать на захват значимых рыночных ниш, завоевание ведущего статуса и предложение новых правил игры. Они поглощают одних «старожилов» и вытесняют других, заставляя их отступать в менее привилегированные ниши или вовсе прекращать свою деятельность. Современный российский опыт начала 2000-х гг. демонстрировал обе эти тенденции: параллельно органическому росту ведущих российских компаний (сначала за счет внутренних источников, затем за счет внешних заимствований) происходило внешнее вторжение глобальных торговых операторов.

### **Три стадии конкуренции**

Мы исходим из понимания *конкурентной ситуации* как степени наложения рыночных ниш, занимаемых разными организационными формами. Чем активнее участники рынка борются за привлечение одних и тех же целевых потребительских групп, тем острее конкуренция между ними. Идет ли речь об органическом росте новых организационных форм или о внешних вторжениях, экологический подход помогает нам выделить три стадии развития конкурентного процесса (см. схему на рис. 1). На *первой стадии*, когда новые организационные формы еще не слишком распространены, а осваиваемые ими рыночные ниши не заполнены (т.е. в них существует относительно избыточное предложение ресурсов и неполностью удовлетворен платежеспособный спрос), уровень прямой конкуренции относительно низок, а соперничество идет за захват и освоение новых ниш,



которые до определенной поры могут практически не пересекаться со старыми нишами. Здесь новые и старые форматы сосуществуют, работая с разными группами контрагентов или сохраняя территориальную дистанцию (например, когда новые форматы — гипермаркеты, «кэш энд керри» и др. — возникают на окраине города или за городской чертой, оставляя центр на откуп более мелким торговым предприятиям).

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

Наконец, *третья стадия* конкуренции наступает тогда, когда новые организационные формы уже завоевали основную часть рынка, вытеснив более традиционные торговые форматы. Теперь плотность новой популяции нарастает, и ее участники вынуждены вступить в схватку между собой. Причем с каждым шагом накал конкурентной борьбы повышается, поскольку каждый дополнительный процент

рынка дается все большими и большими усилиями, дистанцироваться от основных конкурентов становится все труднее, ибо любые инновации распространяются очень быстро, а противостояние между участниками рынка оказывается все более жестким. По мере уменьшения возможности для уменьшения уровня конкуренции путем дифференциации продукта (каковым здесь, напомним, выступают торговые форматы), разворачивается борьба за операционную эффективность и возникает повышенная опасность ценовых войн.

На наш взгляд, сфера российской розничной торговли с середины 1990-х гг. вступила в первую стадию конкуренции, когда были основаны ведущие (в будущем) российские компании и произошло становление современных торговых форматов. Этому предшествовали фундаментальные изменения общих макроэкономических и институциональных условий в начале 1990-х гг., когда были осуществлены либерализация торговли и массовая приватизация торговых предприятий. В результате наряду со сменой вывесок на традиционных магазинах произошел расцвет внемагазинных форм торговли. Наконец, именно в этот период появились сетевые компании, которые впоследствии выдвинулись на роль ведущих игроков российского ритейла. В середине 1990-х гг. возникли сети супермаркетов («Седьмой континент», «Перекресток»), а в конце десятилетия — сети «мягких» дискаунтеров («Дикси», «Копейка», «Магнит», «Пятерочка»).

При этом первоначально сетевые магазины и розничные рынки претендовали во многом на разные рыночные ниши. Также как и в других сферах, в продуктовом секторе сети супермаркетов первоначально ориентировались на более обеспеченные слои покупателей, предлагая массовому потребителю «отовариваться» на более демократичных розничных рынках.

В первом десятилетии 2000-х гг. розничная торговля проходит через вторую стадию конкуренции, когда окрепшие розничные сети продвигают современные торговые форматы и вытесняют более традиционных игроков. К отечественным сетям присоединяются глобальные операторы, два из которых («Metro Group» и «Auchan Group») стремительно входят в четверку ведущих розничных компаний и продолжают расти опережающими темпами. В середине этого

десятилетия *доля современных торговых форматов в обороте российской розничной торговли возрастает в среднем на 6–7% в год*. Из них по 1% ежегодно отвоевывается у розничных рынков, а остальной рост обеспечивается за счет вытеснения традиционных независимых магазинов, еще сохраняющих наибольшую долю в обороте розничной торговли, но быстро теряющих свой вес. Опережающими темпами осваиваются российские регионы. В 2007 г. лидер продовольственного сектора торговая сеть «Магнит» присутствует уже в 41 регионе России, а магазины компании «Х5 Ритейл Групп», образовавшейся в результате слияния сетей «Пятерочка» и «Перекресток», — в 26 регионах РФ. И это далеко не конец.

А впереди (примерно в начале следующего десятилетия) уже маячат контуры третьей стадии, когда крупные сетевые компании захватят основную долю торгового пространства и им, волей-неволей, придется выяснять отношения между собой.

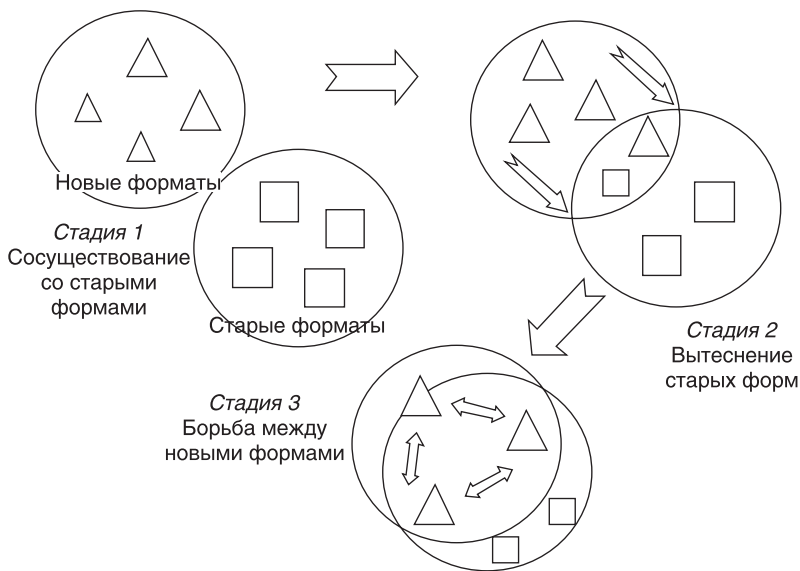


Рис. 1. Три стадии конкуренции на потребительских рынках

## **Волны новых торговых форматов: от премиального к экономичному сегменту**

Теперь мы перейдем к основному вопросу данной статьи: в какой последовательности возникают и распространяются новые организационные формы, и существует ли какая-либо закономерность в порядке освоения рыночных ниш, ориентированных на разные целевые потребительские группы? Наша гипотеза, касающаяся продовольственного сегмента розничной торговли, заключается в том, что *распространение новых магазинных форматов происходит волнообразно — от элитных к массовым сегментам потребительского рынка*. Причем, по мере завершения первичного завоевания этого рынка «сверху вниз», рождается другая волна, связанная с появлением новых торговых форматов, с помощью которых потребительский рынок вновь осваивается, начиная с элитных и заканчивая все более широко доступными сегментами. Характерно, что при переходе от форматов первой волны к форматам второй волны возрастает степень специализации и четкости позиционирования этих форматов в отношении целевых потребительских групп.

Попробуем показать это на примере продовольственного рынка, используя *хронологический подход*: посмотрим, когда и в какой последовательности возникали и развивались те или иные торговые форматы в России 1990–2000-х 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 обслуживания более обеспеченных слоев населения. Появление новых форматов было связано с открытием еще на рубеже 1990-х гг. первых *западных супермаркетов* — финского «Kalinka-Stockmann» (1989 г.), австрийского «Julius Meinl» (1990), ирландского «Irish House» (1991 г.). Чуть позднее к ним присоединились «Садко-Армада», «Юникор», «Эльдорадо» (не путать с одноименной сетью по продаже бытовой техники и электроники), «Garden-Ring», «Global

USA». Все они впервые предложили новые, непривычные для отечественного покупателя форматы торговли, которые до этого времени можно было увидеть только за рубежом. Эти сети супермаркетов были ориентированы на иностранцев и весьма обеспеченных российских покупателей (так, например, средний товарный чек в «Эльдорадо» составлял, по экспертным оценкам, 120–150 долл., что в тот период было весьма значительной суммой). Их эксклюзивность, 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 удержать позиции и была закрыта в конце 1990-х гг. Выжила фактически лишь сеть «Kalinka-Stockmann», которой удалось закрепиться в премиальном сегменте рынка<sup>3</sup>.

Средний и массовый сегменты потребительского рынка на первых порах оставались не освоенными новыми торговыми форматами. Активное освоение среднего сегмента 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), «Петровский», ранее — «БИН» (1997), «Патэрсон» (1998 г.). Они начали выкупать помещения приватизированных советских магазинов, в том числе продовольственных универсамов, ориентируясь уже на более широкие слои высшего среднего и среднего потребительских сегментов. И такая стратегия оказалась в итоге выигршной.

Начав с работы в среднем и высшем среднем сегментах, столичные сети позднее все более явно, в том числе путем укрупнения торговых форматов и расширения товарного ассортимента, стремились распространить свое влияние за пределы среднего ценового сегмента и захватить часть более экономичных и массовых потребительских

---

<sup>3</sup> Детальную классификацию внемагазинных и магазинных торговых форматов на основе современной российской практики см.: [Радаев, 2007, с. 47–67].

сегментов. А некоторые сети изначально в большей степени ориентировались на более массовую аудиторию (в их числе можно назвать «Spaг», «Billa», «12 месяцев»).

Финансовый кризис 1998 г. вызвал к жизни новую перспективную форму сетевой торговли — *дискаунтеры*, или универсамы эконом-класса, ориентированные преимущественно на более массовый сегмент покупателей. Именно в это время в секторе розничной торговли появились «Магнит» (1998 г.), «Копейка» (1998), «Дикси» (1999), «Пятерочка» (1999), «Продмак» (1999 г.). Они более последовательно взялись за освоение экономических 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 нашего столетия наступил очередной важный этап, связанный с приходом на российский рынок *транснациональных сетей* «Metro. Cash & Carry», «Spaг» (2001 г.), «Auchan» (2002), «Marktkauf» (2003) (в 2006 г. прекратил свою деятельность в России), «REWE» (2004), «Real» (2005 г.). Исключение составляла сеть «Рамстор», функционирующая в нашей стране с 1997 г. (впрочем, «Рамстор» не международная, а российская сеть со стопроцентным иностранным капиталом).

Западные сети предложили два новых для нашей страны торговых формата — *гипермаркеты* и *мелкооптовые магазины «кэш энд керри»*, работающие в среднем и экономичном сегментах рынка, но более демократичные по сравнению с супермаркетами. С разворачиванием сети гипермаркетов и мелкооптовых магазинов первая волна освоения новых торговых форматов делает легкий изгиб, но не меняет своей принципиальной направленности — большинство западных компаний избирают 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 & Carry» [Мусорина, 2005].

Ранее стартовавшая сеть «Рамстор» задержалась в среднем потребительском сегменте. Но именно она, несмотря на преимущества, связанные с более ранним приходом на рынок, к середине первого десятилетия 2000-х гг. стала испытывать наибольшие трудности. Более того, уже объявлено о продаже ее торговых объектов. Руководители сети не уследили за основным вектором развития крупных торговых форматов, который указывает «вниз» — к более массовым потребительским сегментам (см. схему на рис. 2).

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

Таким образом, с течением времени наблюдается легкое **«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.

**Вторая волна освоения новых торговых форматов.** По мере плавного «соскальзывания вниз» ранее созданных торговых форматов — навстречу относительно менее обеспеченным потребительским группам — происходит частичное «высвобождение» верхних сегментов рынка, которые ждут своих новых «завоевателей». **И не успела первая волна дойти до низовых сегментов российского рынка, как началось его вторичное освоение «сверху».** Вторая волна, таким образом, хронологически идет отчасти «внахлест» с первой (см. схему на рис. 2).

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 разборчив, его привлечение и завоевание лояльности требуют особых усилий. Поэтому вновь сформировалась потребность в освоении потребительского рынка «сверху». **Но в ходе второй волны возникающие новые торговые форматы становятся более фокусированными, ими осваиваются более специфические ниши.** Это вполне укладывается в предложенную популяционными экологами модель разделения ресурсов [Кэрролл, 2005]. В соответствии с этой моделью первоначально более активно развиваются компании-дженералисты, претендующие на более широкие рыночные ниши. При этом наиболее крупные дженералисты постепенно вытесняют более мелких дженералистов. По мере роста их концентрации и одновременного развития вкусов конечных потребителей освобождаются ниши для компаний-специалистов, претендующих на более узкую целевую потребительскую аудиторию.

Именно в период начала второй волны открываются *гастрономические бутики* с эксклюзивной продукцией: «Fauchon» (2004 г.), «Hediard» (2005 г.). Их появление было вызвано уже не всеядностью покупателя, как это было в самом начале 1990-х гг., а напротив, ориентацией на весьма взыскательного и «видавшего виды» клиента<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Сама компания начала свою деятельность еще в 1997 г. Но концепция работы в премиальном сегменте была сформирована в 2002 г., а начала интенсивно реализовываться уже с 2004 г.



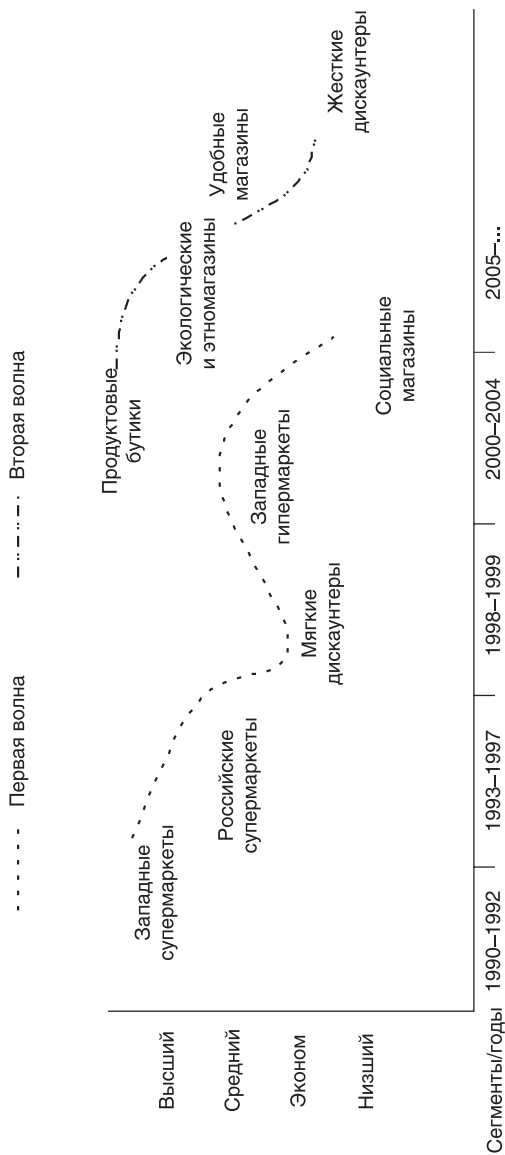


Рис. 2. Распространение новых торговых форматов

В сети *премиальных супермаркетов* конкуренцию сохранившей-ся с более раннего периода сети «Kalinka-Stockmann» составила сеть «Азбука вкуса»<sup>5</sup>. В 2005 г. открылся первый магазин еще одной премиальной сети — «Глобус-Гурмэ» (к середине 2007 г. работают уже пять таких магазинов). В Москву входит татарская сеть премиальных супермаркетов «Бахетле». Все эти магазины отличает ориентация на относительно обеспеченные слои покупателей.

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

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

Характерным примером может послужить открытие компанией «Биомаркет» в 2005 г. двух *экологических супермаркетов* «Грюнвальд», которые с точки зрения ценовой политики ориентируются на премиальный и средний сегменты рынка (цены здесь выше среднего уровня примерно на 40%), но формируют свою стратегию, опираясь на ширящиеся представления потребителей о пользе натуральных продуктов и

---

<sup>5</sup> Прообразом этого торгового формата в советское время можно считать сеть кооперативных магазинов «Дары природы».

здорового образа жизни<sup>6</sup>. Из предлагаемого ассортимента (3 тыс. товарных позиций) основную часть составляют импортные товары. 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 продуктами органического происхождения, предпринимались и раньше, но потребительские рынки в рамках первой волны оказались к этому не готовы — всему свое время.

Дифференциация рыночных ниш будет происходить и путем более явного обращения к *этническим и религиозным мотивам*. Неслучайно в настоящее время формируется сегмент продаж кошерной и халяльной продукции, ориентируемый соответственно на представителей еврейских и мусульманских общин, а также сегмент этнических магазинов, удовлетворяющих, наряду с потребностями любителей этнической экзотики, потребности проживающих в России этнических групп. Число торговых объектов, торгующих этнической продукцией, пока не велико. Так, в Москве к 2007 г. халяльными продуктами торгуют чуть более 20 точек — при мечетях, на некоторых продуктовых рынках, в специализированных отделах нескольких магазинов. Линия продуктов с пометкой «халяль» работает и в недавно открывшемся супермаркете казанской сети «Бахетле». В Москве есть специальный «Кошер-маркет». Работают два специализированных магазина «Индийские специи». Известны по два магазина, торгующих японской и южно-азиатской едой [Шаинян, 2007]. Эти сегменты рынка несомненно будет расширяться и пополняться новыми направлениями.

Во всех этих случаях, несмотря на то, что профиль магазина и его ценовая политика вроде бы основываются на специфических потребительских свойствах продуктов (их происхождении, натуральном составе), происходит все большее смещение к эксплуатации социальных образов и коллективных смыслов, означающих примыкание (в терминах Дж. Бурстина) к определенным «*сообществам потребления*», которые различаются отнюдь не только толщиной кошельков [Бурстин, 1993, с. 247–248; Радаев 20056].

---

<sup>6</sup> В связи с этим показателен опыт создания линий этнических продуктов в британской сети «Tesco» — одного из мировых лидеров розничной торговли.

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. В Москве такие сети как «АБК», «Daily», «Мини-Перекресток» насчитывают к середине первого десятилетия 2000-х гг. около 20 объектов каждая и растут быстрыми темпами, а число магазинов сети «Квартал» группы компаний «Виктория» превысило 60. Начал разворачиваться также новый проект «соседских магазинов» «Е.Д.А.». Но данная ниша пока по-прежнему остается незаполненной. Так, по оценке экспертов розничной сети «АБК», только в Москве в середине первого десятилетия 2000-х гг. 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 оставалось незначительным, а их доля в продажах сетей АЗС не превышала 5%. Однако есть основания считать, что в ближайшие годы этот формат в сочетании с услугами общественного питания начнет развиваться более интенсивно, и доля продаж ими нетопливных товаров существенно повысится.

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

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

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

## **Общие выводы**

Завоевание рыночных ниш подчинено определенной логике. В 1990-е гг. новые торговые форматы относительно мирно сосуществовали со старыми, осваивая преимущественно премиальные и средние сегменты рынка. Последующее развитие конкуренции на рынке розничной торговли сдвигает новые магазинные формы в сторону более массовых сегментов, что приводит к вытеснению старых организационных форм. По мере первоначального насыщения рынка **происходит переход от первой ко второй стадии конкуренции, когда наблюдается все более активное пересечение ниш, осваиваемых разными торговыми форматами.**

Став ведущими участниками рынка, стремительно растущие сетевые компании физически вытесняют традиционные магазины, выкупая их торговые площади, и постепенно отвоевывают рыночные ниши у розничных рынков, перенаправляя в свою сторону потоки покупателей. При этом если вытеснение традиционных магазинов служит ярким подтверждением тезиса организационных экологов о силе структурной инерции и ограниченных возможностях адаптации старых организационных форм, то ситуация с розничными рынками подтверждает этот тезис лишь отчасти. Розничные рынки демонстрируют изрядные адаптивные способности, в том числе и к организационной трансформации. Поэтому для их вытеснения механизмов экономической конкуренции оказывается недостаточно, и применяются административные меры — рынки закрываются муниципальными органами власти, или в их отношении вводятся дополнительные ограничения, как это произошло, например, с принятием в 2006 г. Федерального закона, предписывающего убрать с рынков иностранных мигрантов.

Изучение хронологии возникновения новых организационных форм позволяет нам говорить о том, что **распространение новых магазинных форматов имеет волнообразный характер и происходит «сверху вниз» — от премиальных к экономичным сегментам, чтобы затем вновь начаться «сверху»**. Первая волна в 1990-е — начале 2000-х гг. привела к возникновению основных современных торговых форматов, которые при этом зачастую имели относительно «размытые» границы. Вторая волна, «накатившаяся» в середине первого десятилетия XXI века, в соответствии с моделью разделения ресурсов, связана с возникновением торговых форматов, относительно более четко ориентированных на целевые потребительские группы, и с появлением разного рода нишевых игроков (например, экологических и этнических магазинов). Одновременно реализуются мультиформатные стратегии, когда компании параллельно продвигают разные торговые форматы.

Заметим, что при распространении более универсальных и демократичных современных торговых форматов в ходе первой волны завоевания рынка эффект уязвимости нового фактически не работал — покупатели быстро и охотно переключались на новые магазины самообслуживания. Если же речь идет о нишевых игроках и премиальных сегментах

рынка, то новым форматам утвердиться сложнее, и они начинают распространяться уже во вторую волну, причем порой стартуют не с первой попытки.

Все ведущие сетевые компании, российские и иностранные, озабочены сегодня проведением как можно более быстрой экспансии путем открытия все новых и новых торговых объектов. Их главной стратегической целью в течение первого десятилетия 2000-х гг. является захват российских территорий. При этом важно, что подобные деловые стратегии не столько порождаются уже сложившейся острой конкуренцией за потребителя, сколько являются подготовкой к более жесткой конкуренции за него в будущем. По оценкам большинства экспертов, российский рынок розничной торговли, особенно в регионах, еще далек от насыщения. Пока мы наблюдаем активное заполнение и освоение относительно свободных рыночных ниш. Борьба, таким образом, идет не за сегодняшний, а за завтрашний день. И происходящий стремительный экстенсивный рост посредством открытия все новых и новых торговых объектов и проникновения во все новые российские регионы следует оценивать не столько как следствие прямого конкурентного давления, сколько как **массированную подготовку к будущему обострению конкуренции, когда основные рыночные ниши окажутся занятыми**. В этом отношении показательным примером Польши и ряда других стран Центральной и Восточной Европы, где это произошло еще к началу тысячелетия. Так что по настоящему суровая схватка за потребителя еще впереди.

## **Литература**

- Бурстин Д. Дж.* Сообщества потребления // Thesis. 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 231–254.
- Кэрролл Г.* Концентрация и специализация: динамика ширины ниши в организационных популяциях // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 119–138.
- Мусорина В.* Нелогичная логистика // Прямые инвестиции. 2005. № 6. С. 48–53.

- Олдрич Х.* Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики* / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добрякова и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 211–225.
- Радаев В.В.* Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
- Радаев В.В.* Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // *Российский журнал менеджмента*. 2005а. Т. 3. № 2. С. 99–108.
- Радаев В.В.* Социология потребления: основные подходы // *Социологические исследования*. 2005б. № 1. С. 8–10.
- Радаев В.В.* Социология рынков: к формированию нового направления. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2003а.
- Радаев В.В.* Обычные и инновационные практики в деятельности российского среднего класса // *Мир России*. 2003б. Т. XII. № 4. С. 89–119.
- Российская экономика в 2006 г. Тенденции и перспективы* / под ред. Е.Т. Гайдара и др. М.: Ин-т экономики переходного периода, 2007.
- Телицына И.* Равнение на Запад: Как российские сети набирали вес // *Компания*. 2003. № 22. 9 июня. С. 32–37.
- Трефилов Г.* Бизнес в России очень рискован // *Ведомости*. 2006. № 142. 3 августа.
- Ханнан М., Фримен Дж.* Популяционная экология организаций // *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент»*. 2004. № 3. С. 51–83.
- Шаинян К.* По странам и ингредиентам // *Коммерсантъ-Деньги*. 2007. № 17. 7 мая.
- Шоппинг для статуса* // *Новости торговли*. 2006. № 7. С. 2.
- Aldrich H.* *Organizations Evolving*. L.: Sage, 1999.
- Baum J.A.C., Xiao Li S., Usher J.M.* Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Location of Chains' Acquisitions // *Administrative Science Quarterly*. 2000. December. Vol. 45. No. 4. P. 766–801.
- Carroll G.* *Organizational Ecology* // *Annual Review of Sociology*. 1984. Vol. 10. P. 71–93.
- Hannan M., Freeman J.* *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.



# **РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ ТОРГОВЛИ (НА ПРИМЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО СЕКТОРА)**

Розничные торговые сети — относительно новое явление на отечественном рынке потребительских товаров. Первые современные российские сети начали формироваться в середине 1990-х гг., транснациональные торговые сети пришли в Россию в начале 2000-х гг., а массовый поход сетей в регионы стартовал в 2003 г. Несмотря на то, что данная организационная популяция<sup>1</sup> возникла совсем недавно, она развивается крайне быстрыми темпами. Если в 2000 г. доля торговых сетей по продаже продуктов питания в обороте розничной торговли в России составляла 1%, то в 2006 г. — уже 27%<sup>2</sup>.

Известно, что степень доминирования сетевой формы торговли и тех или иных форматов магазинов в разных обществах варьируется во времени и пространстве. Это варьирование обусловлено множеством факторов: культурными, социальными и институциональными (см. табл. 1)<sup>3</sup>. Например, в Германии, где поведение покупателей характеризуется аскетичностью и экономической расчетливостью,

---

<sup>1</sup> Организационная популяция — это совокупность фирм, обладающих гомогенной организационной формой (см.: *Радаев В.В.* Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 101 // <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/msg/218283.html>).

<sup>2</sup> *Радаев В.В.* Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 79.

<sup>3</sup> *Tordjman A.* European Retailing: Convergences, Differences and Perspectives // International Journal of Retail & Distribution Management. 1994. Vol. 22. Iss. 5. P. 8–9.

доминируют магазины сниженных цен, в Италии — стране, в которой культивируется социальное общение, — преобладают супермаркеты, ориентированные на качество обслуживания, и независимые магазины.

**Таблица 1.** Уровень проникновения на рынок различных форматов магазинов<sup>4</sup>

	<b>Франция</b>	<b>Велико-британия</b>	<b>Испания</b>	<b>Германия</b>	<b>Италия</b>
Высокий	гипермаркет	гигантский универсам	гипермаркет	жесткий дискаунтер	супермаркет, независимый магазин
Средний	супермаркет	жесткий дискаунтер	независимые магазины, супермаркет	супермаркет	—
Низкий	жесткий дискаунтер, гигантский универсам	гипермаркет	жесткий дискаунтер	гигантский универсам	гипермаркет, жесткий дискаунтер

Мы попытаемся ответить на вопрос, какие тенденции в развитии торговых сетей и современных торговых форматов существуют на современном отечественном рынке, а также какие факторы определяют развитие тех или иных форматов на региональных рынках России?

Эмпирическим объектом исследования являются отечественные продовольственные розничные сети четырех городов: Москвы, Екатеринбурга, Благовещенска и Магадана. Метод исследования — углубленное интервью. Количество анализируемых интервью — 17. В качестве респондентов выступали топ-менеджеры или собственники торговых сетей. Исследование проводилось в 2006 г. в рамках проекта «Практики хозяйственной конкуренции на рынках потребительских товаров современной России» и осуществлялось при поддержке Образовательно-исследовательского центра «Con-text» (Томск) в рамках проекта «Научное сообщество» (2005–2007 гг.) (при

<sup>4</sup> Ibid.

финансовом содействии Фонда Форда) и Лаборатории экономико-социологических исследований ГУ ВШЭ (Москва) (при финансовом содействии Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ).

Сначала мы сконцентрируем внимание на определении основных понятий: «розничная сеть» и «формат магазина». Далее представим типологию отечественных сетей розничной торговли продовольственными товарами. И, наконец, сделаем последовательный обзор факторов развития розничных сетей в четырех городах: Москве, Екатеринбурге, Благовещенске и Магадане.

## **I. Розничная сеть и торговый формат: основные определения**

**Сети розничной торговли.** Предприятие розничной торговли — это экономический институт<sup>5</sup>, в функции которого входят: а) обеспечение населения товарами и услугами, б) распределение товаров и услуг во времени и пространстве, в) посредничество между производителями и потребителями. Последнее, в частности, выражается в том, что предприятие розничной торговли, с одной стороны, занимается доставкой и продвижением товаров и услуг от производителей к конечным потребителям, с другой стороны, служит звеном обратной связи — передачи сигналов о конечном продукте от покупателей производителям.

Магазин розничной торговли — это способ ведения розничной торговли или ее особая организационная форма. Под организационной формой понимается «комбинация ограниченных ресурсов, позволяющая извлекать доход за счет эксплуатации определенной рыночной ниши»<sup>6</sup>. Магазины розничной торговли можно условно

---

<sup>5</sup> *Betancourt R., Gautschi D. The Economics of Retail Firms // Managerial and Decision Economics. 1988. Vol. 9. No. 2. P. 133.*

<sup>6</sup> **Рыночная ниша** — это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данной организационной формы с определенными группами поставщиков и потребителей // Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 17.

разделить на две группы: а) функционирующие всецело независимо, б) тем или иным способом связанные с другими торговыми предприятиями. Эта связь может принимать различные конфигурации<sup>7</sup>. Одной из таких связей является сеть.

Понятие «сеть магазинов» включает следующие признаки: а) наличие группы магазинов, аналогичных по формату или по сфере деятельности, б) их нахождение в единой собственности и под общим управлением, в) осуществление в них централизованной доставки товаров (через распределительный центр, дистрибьюторов или напрямую от производителей)<sup>8</sup>.

В мировой экономике торговые сети получили массовое распространение в первой половине XX в. Согласно оценкам Пола Нистрома, уже на начальном этапе своей экспансии — в 1928 г. — розничные сети контролировали 15% оборота розничной торговли США<sup>9</sup>. Анализируя мировой успех розничных сетей, многие авторы, в частности, Ф. Рассел, Р. Лайенс, С. Фликингер, приходят к заключению, что эти сети есть олицетворение массовой системы дистрибуции. Ее «успех обусловлен тем же, чем вызван успех массового производства» — экономией на масштабе, стандартизацией и сведением всех процессов к элементарным, простейшим, формам<sup>10</sup>. Массовое производство и дистрибуция — это применение рациональных, научно обоснованных методов ко всем без исключения элементам систем организации бизнеса.

---

<sup>7</sup> См., например: *Palmer J.L. Economic and Social Aspects of Chain Stores // The Journal of Business of the University of Chicago. 1929. Vol. 2. No. 3 (July). P. 272–273.*

<sup>8</sup> Сети определяют также как: 1) группу похожих (по формату или сфере деятельности) магазинов; б) нахождение магазинов в единой собственности и под централизованным контролем управления; в) существование централизованной системы доставки товаров (распределительного центра, товарных складов или прямых поставок производителями) // *Phillips Ch.F. The Chain Store in the United States and Canada // The American Economic Review, 1937. Vol. 27. No. 1. (March) P. 87–88.*

<sup>9</sup> *Palmer J.L. Economic and Social Aspects of Chain Stores // The Journal of Business of the University of Chicago. 1929. Vol. 2. No. 3 (July). P. 275.*

<sup>10</sup> *Russell F.A., Lyons R.W., Flickinger S.M. The Social and Economic Aspects of Chain Stores // The American Economic Review. 1931. Vol. 21. No. 1. Supplement, Papers and Proceedings of the Forty-third Annual Meeting of the American Economic Association. P. 27–28.*

**Форматы магазинов и их классификация.** В общественном сознании розничные сети прочно ассоциируются с новыми форматами магазинов: гипермаркетом, супермаркетом, дискаунтером и др. В этой связи важно отметить, что родоначальником так называемых современных торговых форматов стал супермаркет. М. Зиммерман в своей работе «Супермаркет и изменение структуры розничной торговли»<sup>11</sup> исследует вопрос: почему в начале XX в. сети сделали ставку на супермаркет, а не на альтернативные ему организационные формы торговли?

Супермаркет возник задолго до массового распространения сетей в их сегодняшнем понимании. Его отличительными характеристиками являются система самообслуживания и тяготеющий к универсальному ассортименту товаров и услуг (именно они и составляют родовые свойства «новых» торговых форматов<sup>12</sup>). По сравнению с другими способами ведения торговли супермаркет, — считает Зиммерман, — больше всего соответствует стандартам массового производства и массовой дистрибуции. В погоне за минимизацией издержек предприниматели, используя эту форму торговли, могли избавиться от всех ненужных проявлений роскоши (в том числе экономить на обслуживании) и удовлетворять насущные потребности потребителей по беспрецедентно низким ценам.

С момента появления супермаркетов прошло немало лет, и сегодня помимо них существует огромное множество разнообразных форматов магазинов, среди которых: дискаунтер, гипермаркет, «магазин у дома» (convenience store), гастрономический бутик, «кэш энд керри» (cash & carry), **семейный магазин (pop-and-mom)**, **магазин категории «убийцы» (big-box killers)**, и т.д. Единственное их отличие от так называемых традиционных магазинов состоит в ключевом для них принципе ведения торговли — самообслуживании.

---

<sup>11</sup> *Zimmerman M.M.* The Supermarket and the Changing Retail Structure // Journal of Marketing. 1941. Vol. 5. No. 4. P. 402–409.

<sup>12</sup> Ibid.

Рассмотрим более подробно понятие «торговый формат». Мы полагаем, что *торговый формат* есть продукт оптимизации таких параметров, как цена и ассортимент товаров, торговая площадь, предоставляемые услуги с учетом характеристик местоположения, поведения потребителей и конкурентов.



Рис. 1. Признаки, определяющие торговый формат

Поскольку формат магазина формируется под влиянием множества факторов, спектр его возможных вариантов оказывается весьма широким. Можно выделить пять базовых форматов сетевых магазинов: дискаунтер, гипермаркет, супермаркет, гигантский универсам и «магазин у дома».

*Дискаунтер [discounter]* предполагает малые торговые площади, узкий товарный ассортимент, минимальное количество сопутствующих товаров, низкие издержки, низкую наценку, высокий уровень

оборачиваемости товаров. Радиус территориального охвата покупателей — 300–500 м. Целевая аудитория — те, для кого цена имеет абсолютное преимущество перед качеством товара или услуги. Политика позиционирования — «ежедневная выгодная покупка».

*Гипермаркет [hypermarket]* — максимальные торговые площади, максимально широкий ассортимент, максимальная доля сопутствующих товаров, низкая наценка, максимально широкий спектр дополнительных услуг. Радиус охвата покупателей — 15–20 мин. транспортной доступности. Количество покупок в неделю — одна-две. Политика позиционирования — «выгодная покупка».

*Супермаркет [supermarket]* — средние торговые площади, широкий ассортимент, доля сопутствующих товаров — 30–40%, высокая доля брендовых товаров и товаров премиум класса, высокий уровень наценки, широкий спектр дополнительных услуг. Радиус территориального охвата покупателей — 2–3 км. Количество покупок в неделю — две-три. Целевая аудитория — те, для кого качество товара (услуги) имеет решающее преимущество перед ценой. Политика позиционирования — «лучшая покупка».

*Гигантский универсам [superstore]* — большие торговые площади, широкий ассортимент, высокая доля сопутствующих товаров, высокий уровень наценки, широкий спектр дополнительных услуг. Радиус территориального охвата покупателей — 15–20 мин. транспортной доступности. Количество покупок в неделю — одна-две. Позиционирование — «лучшая покупка».

*«Магазин у дома» [convenience store]* — малые торговые площади, расширенный товарный ассортимент, небольшая доля сопутствующих товаров, высокая доля брендовых товаров и товаров «fresh», а также товаров, рассчитанных на импульсную покупку, средний уровень наценки, небольшой спектр дополнительных услуг. Радиус территориального охвата покупателей — 300–500 м. Ежедневные покупки. Целевая аудитория — локальная.

Все перечисленные торговые форматы можно условно расположить вдоль двух осей, включающих широту ассортимента и ориентацию на качество обслуживания или на низкие цены.



Рис. 2. Позиционирование форматов магазинов в розничной торговле продовольственными товарами<sup>13</sup>.

## II. Эмпирическая база исследования

Объектом исследования являются предприятия розничной торговли современной России, а именно отечественные розничные сети продовольственного сектора. Опрос проходил в четырех городах: Екатеринбурге, Благовещенске, Москве, Магадане. Их выбор объясняется следующими причинами.

1. Перечисленные города представляют рынки, развитие которых обусловлено разными факторами. Московский рынок — наиболее насыщенный и устоявшийся, задающий тон общему развитию розничной торговли в России; свердловский — рынок ускоренного роста, представляющий один из передовых регионов, где сфера торговли формируется наиболее быстрыми темпами; особенность благовещенского рынка — сильное влияние приграничного положения города; магаданский рынок — типичный представитель локальных рынков.

<sup>13</sup> Tordjman A. European Retailing: Convergences, Differences and Perspectives // International Journal of Retail & Distribution Management. 1994. Vol. 22. Iss. 5. P. 8–9.



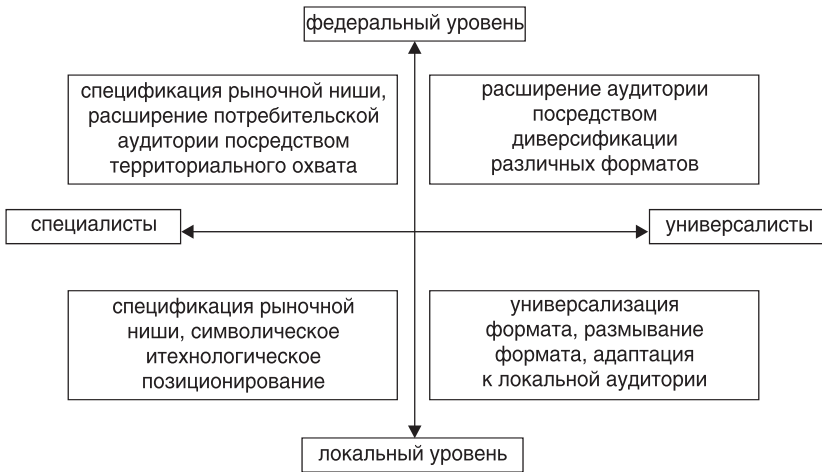
2. Экономическая власть на рынках данных городов принадлежит игрокам разных организационных типов. Московские розничные сети ориентированы преимущественно на борьбу с западными сетями. В Екатеринбурге идет борьба между столичными и местными сетями. В Благовещенске и Магадане, где столичных сетей нет, идет процесс формирования локальных сетей, причем наиболее активно внедряются новые форматы магазинов (супермаркеты, торговые центры).

В качестве методов исследования применялись структурированное глубинное интервью и анализ документов (вторичная обработка статистических данных и аналитических отчетов). Интервью строились на общих тематических блоках, конкретный состав которых варьировался в зависимости от региона. В качестве респондентов выступали 17 топ-менеджеров или собственников предприятий.

### **III. Типология отечественных розничных сетей продовольственного сектора**

Структуру любой организационной популяции можно представить количественно и качественно различными способами. При описании расстановки сил в отечественной розничной торговле большинство аналитиков используют три типа классификаций. Во-первых, — общепринятое деление сетей по их территориальному охвату на транснациональные, федеральные, региональные и локальные. Транснациональные сети — это сети, которые функционируют одновременно в двух и более странах, федеральные — действуют в столице и нескольких федеральных округах, региональные сети охватывают один—два близлежащих региона, локальные действуют в пределах одной территориальной единицы — района, города, области. Во-вторых, — ежегодные рейтинги сетей в соответствии с различными бизнес-показателями: а) розничным товарооборотом, б) торговыми площадями, в) темпами роста и т.д. В-третьих, — воссоздание структуры отрасли через количественное распределение торговых форматов, развиваемых розничными сетями. Мы предлагаем пойти несколько иным путем, а именно сконструировать типологию торговых сетей на основе комбинации их поведенческих установок и уровня территориального охвата.

Условно все розничные торговые сети можно разделить на два типа<sup>14</sup>: 1) главным образом придерживающиеся стратегии «специалиста», 2) следующие стратегии «универсала». Дифференцирующим критерием внутри этих типов является уровень сети: федеральный или локальный. Деление на вышеуказанные типы является условным, поскольку на практике существуют, во-первых, подтипы, во-вторых, — промежуточные варианты (представляющие собой скорее исключение). Различие между «специалистами» и «универсалами» состоит в том, что первые пригодны для ограниченного спектра внешних условий, а вторые — для широкого спектра условий.



**Рис. 3.** Типология розничных сетей продовольственного сектора РФ

<sup>14</sup> Различие между специализацией и универсальностью базируется на делении на организационные формы, пригодные для: а) ограниченного спектра внешних условий, в которых они действуют исключительно хорошо, — «специалисты» [specialists]; б) широкого спектра условий, при которых они работают приемлемым способом, ни в одной не являясь наилучшей, — «универсалы» [generalists] // 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.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. С. 214.

**«Специалисты».** К ним относятся розничные торговые сети, которые так или иначе ограничивают занимаемую ими рыночную нишу. Они могут специализироваться:

1. на ассортименте (например, сеть магазинов «Ароматный мир» специализируется на торговле алкогольными напитками);
2. аудитории (скажем, сеть магазинов «Похудей-ка»);
3. одном организационном формате («Копейка», «Утконос»).

В настоящее время в отрасли «специалистов» очень мало. Они представляют собой разнородную группу. Тем не менее, на федеральном уровне именно «специалисты» — «Магнит», «Пятерочка», «Дикси» — оказались лидерами продовольственного рынка по таким показателям как темпы роста, количество магазинов, розничный товарооборот.

*Федеральный уровень.* Большинство специализированных сетей федерального уровня возникло в посткризисный период 1998–2000 гг. (исключение составляет «Магнит», однако его основная деятельность на первых этапах не была связана с продовольственным сектором).

Указанные сети ограничили свою рыночную нишу, сделав ставку на расширение численности потребительской аудитории посредством ее максимального территориального охвата как на локальных, так и на региональных рынках. Специализация рыночной ниши состояла в ориентации сетей на потребительскую аудиторию, среди приоритетов которой первое место занимает цена. Основными характеристиками этих сетей являются моноформатность и максимальный территориальный охват.

Они оперируют в рамках организационного формата «дискаунтер» и «гипермаркет». В российских условиях данные форматы оказались наиболее эффективными для реализации намеченной стратегии — максимального территориального охвата регионов РФ — поскольку это позволяло относительно легко входить на любые городские рынки, независимо от уровня жизни населения того или иного региона, быть относительно свободным от городской инфраструктуры и не подстраиваться под привычное поведение массового покупателя.

Данная категория сетей интенсивно осваивала такие способы развития отечественного ритейла, как: 1) вхождение на новые рынки, 2) логистика, 3) количественные способы роста. Они спровоцировали начало нового этапа развития ритейла, датируемого 2002–2004 гг. и получившего название «массовый поход в регионы».

*Локальный уровень.* На локальном уровне численность «специалистов» крайне мала, и по своим показателям представители данной группы неоднородны. К ним можно отнести магазины «Утконос», «Похудей-ка», «Глобус-Гурмэ» и др. Каждый из них занимает довольно четко специализированную нишу, что подкрепляется либо символическим обозначением, либо концентрацией на узкой прослойке потребительской аудитории, либо особой технологией ведения бизнеса.

**«Универсалы» (джереналисты).** К ним относятся сети, чьи действия до настоящего момента были направлены преимущественно на расширение и универсализацию рыночной ниши с целью максимального охвата разнородных групп потребителей. Большинство сетей, действующих на локальных рынках, представляют тип «универсалов».

В этой группе можно выделить следующие подтипы:

1. развивающие мультиформатность, диверсифицирующие специализированные форматы;
2. развивающие подформаты одного формата, адаптируясь к располагаемым ресурсам (например, торговым площадям) и внешним условиям (локальная аудитория), в качестве примера можно привести разделение супермаркетов на «премиум» и «мини».
3. универсализирующие формат, производя на свет некий гибрид двух или нескольких форматов (например, «экономичный супермаркет у дома»).

*Федеральный уровень.* Мультиформатные сети федерального уровня представлены сетями-пионерами, большинство из которых было создано в 1993–1996 гг. Лидерами в данной категории являются «Перекресток», «Седьмой континент», «ГК Виктория».

Стратегия, которой следует данный тип сетей, — диверсификация специализированных форматов: супермаркета, гипермаркета, «магазина у дома» и др. Основными целями их деятельности являются: 1) спецификация различных форматов; 2) максимальный охват разнородной покупательской аудитории; 3) ставка на соотношение цены и качества. Эти сети интенсивно разрабатывают такие способы развития ритейла, как: 1) освоение местных рынков; 2) взаимодействие с потребителем; 3) качественные способы роста.

*Локальный уровень.* Данную подгруппу составляют розничные торговые сети, которые с целью максимального охвата разнородных групп локальной аудитории либо развивают подформаты, либо универсализируют или, другими словами, размывают организационный формат, изобретая гибрид двух и более форматов. На локальных рынках данная категория наиболее многочисленна.

По своим стратегиям и преимуществам они сходны с мультиформатными сетями. Однако их основными задачами оказываются: 1) адаптация формата к внешним — локальным — условиям посредством его универсализации (в качестве примера можно привести стремление локальных сетей к некому организационному гибриду «магазина у дома» и «супермаркета», и для этого уже появилось название, вернувшееся из прошлого, — «универсам»); 2) максимальный охват разнородных групп локальной аудитории. Эти сети преимущественно ориентировались на: 1) умение адаптироваться к местным условиям; 2) взаимодействие с локальным потребителем.

**Торговые форматы на российских рынках.** Хотя прессой и аналитическими службами культивируется немало разного качества классификаций и описаний торговых форматов, по нашему мнению, на данный момент воссоздание адекватной картины форматов, используемых в российской действительности, представляется нерезультативным.

В целом то, что сегодня происходит с типами торговых точек на российских рынках, можно назвать «адаптацией организационных форм». Причин тому несколько. *Во-первых*, сетевые торговые форматы как принцип организации розничной торговли появились в

России относительно недавно. Они были заимствованы на Западе, И в настоящее время идет процесс их приспособления к российским условиям<sup>15</sup>.

*Во-вторых*, большинство предпринимателей, занятых в розничной торговле, под форматом понимает прежде всего технологию ведения бизнеса. Для них функционирование дискаунтера, супермаркета или гипермаркета — это непрерывный процесс принятия технических решений по оптимизации основных параметров (цена, площадь, ассортимент) с учетом располагаемых ресурсов и внешних условий.

«С сентября прошлого года было принято решение относительно того, чтобы перевести все наши магазины в форматы (если мы под форматом понимаем ассортимент и ориентацию на потребителя), называемые «магазин у дома», т.е. перевести все наши магазины в единый формат с единой ассортиментной матрицей. Единственная разница... различия магазинов внутри сети обусловлены торговой площадью, разделены на три формата. Естественно, мы не можем представить всю ассортиментную матрицу, которая составляет порядка 6000 наименований, в магазине площадью торгового зала 180 кв. м. Разделение форматов магазинов внутри сети связано исключительно с большим различием в торговой площади, т.е. у нас магазины от 180 до 800 кв. м. Естественно, мы вынуждены поделить наши магазины на форматы» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Кроме того, у топ-менеджмента розничных сетей нет общего понимания относительно того, что собой представляет каждый из форматов в отдельности.

«Если сначала мы работали в формате «магазин у дома» с расширенным ассортиментом, что-то среднее между супермаркетом и дис-

---

<sup>15</sup> Так, в начале 1990-х гг. их топ-менеджеры обращались к зарубежным компаниям за разработкой технологий, проходили там стажировки, привлекали иностранных специалистов и т.п. В качестве примера можно привести развитие таких сетей, как «Перекресток», «Белый Ветер» и др.

каунтером, или так называемым «мягким дискаунтером», ... кто как их называет, в принципе эти названия достаточно расплывчаты, мы обозначили их для себя как «магазин у дома» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Поскольку ритейлеры не всегда точно понимают, какие форматы они разрабатывают, то и номинируют свои торговые точки по принципу «кто во что горазд». В результате в сознании рядовых потребителей также отсутствует классификация торговых форматов. Например, «Пятерочка» и «Магнит» называют свои магазины «экономичными универсами», хотя стараются практиковать форматы мягких и жестких дискаунтеров.

Еще один момент, который способствует размыванию торговых форматов, — это институциональный изоморфизм. Его суть состоит в том, что розничные торговые сети в постоянном режиме мониторят и копируют друг друга. В итоге развиваемые форматы магазинов на отечественном рынке становятся все более похожими друг на друга. Эта гомогенность выражается в тождественности бизнес-технологий, ассортиментной и ценовой политики и в отсутствии четко выраженной концепции (образа) магазинов в глазах потребителей.

«Допустим, по моим оценкам, в Москве существует порядка 44 организаций, которые можно отнести к сетевым. Соответственно, стоит одним что-нибудь эдакое придумать, как через недельку это реализуется в другой сетке. На самом деле, все друг друга мониторят, все смотрят, какие появляются **know-how**. **Практика очень распространённая...** На самом деле, у всех все одинаково. Велосипед изобрести здесь не удастся. Просто кто-то быстрее реализует на практике» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

«Скорее берем какие-то лучшие вещи, смотрим, как оформлено у кого, как обращаются продавцы, какая выкладка товаров. Но мода это или кто-то у кого-то это раньше стащил? Скорее всего, так и происходит. Тот, кто раньше начал работать, тот это раньше и узнал, и сделал, мы переняли. Так происходит. Все, что сейчас делается, уже давно придумано и работает» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

«...Магазины не отличаются один от другого. В них одинаковый ассортимент, одинаковая выкладка товаров, одинаковые цены, одинаковая форма, все одинаковое. Только у одного известная марка, у другого менее известная, но услуги и качество ты получишь одинаковые» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

### **Розничные сети продовольственного сектора в Москве**

Розничная торговля в Москве характеризуется стабильностью и высоким (относительно аналогичных показателей в других регионах РФ) уровнем проникновения на рынок современных форматов. До настоящего момента столица задавала тон развитию розничной торговли в РФ в целом, формируя пятую часть общероссийского оборота розничной торговли. Однако доля в нем Москвы постепенно снижалась. Регионы в настоящее время развиваются более быстрыми темпами.

По состоянию на 1 января 2006 г. в столице функционировало более 33 тыс. стационарных торговых предприятий, в том числе 18,3 тыс. предприятий розничной торговли, из них около 9 тыс. — продовольственные магазины, из которых около 1200 принадлежало торговым продовольственным сетям. Всего на территории Москвы действуют, по разным оценкам, 43–50 специализированных и неспециализированных розничных торговых сетей, так или иначе занимающихся продажей продуктов питания. С каждым годом их количество стремительно растет.

В 2006 г. среди продовольственных сетей Москвы функционировали шесть транснациональных, десять федеральных, одна региональная сеть, остальные сети были локальными. При этом 59% всех сетевых магазинов Москвы принадлежали федеральным сетям, 37 % — локальным игрокам и 4% — транснациональным торговым сетям.

**Политика местных властей.** В конце 1990-х гг. Правительство Москвы обозначило курс городского развития розничной торговли,



общий смысл которого сводился к приведению ее в соответствие с параметрами западной торговли. При этом идеальная модель, нарисованная муниципальными властями, предполагала, что опорным механизмом потребительского рынка должны стать сети и новые торговые форматы. «В соответствии с опытом развитых стран Запада около 90% торгового оборота приходится на торговые сети, самые крупные из которых насчитывают до нескольких тысяч супермаркетов»<sup>16</sup>.

«По самоощущению уже невозможно найти магазин, построить купить, чтобы рядом не было еще кого-то, еще и еще. Но Лужков говорит, что мало. Вот там где-то в Голландии гораздо все насыщенней» (предприниматель, собственник нескольких продовольственных магазинов, Москва).

Для достижения поставленной цели Правительство Москвы наметило следующие основные направления: развитие инфраструктуры потребительского рынка, обеспечение территориальной и ценовой доступности товаров и услуг, повышение технического и технологического уровня предприятий, обеспечение занятости населения, и др. Ключевыми средствами реализации данной программы оказались: а) подавление альтернативных форм торговли, б) контроль над деятельностью торговых сетей.

К альтернативным формам торговли относятся: открытые рынки, традиционные магазины, объекты мелкорозничной сети (киоски, павильоны, палатки). Для подавления перечисленных альтернативных организационных форм муниципальные власти предпринимают административные и законодательные меры, направленные на сокращение их количества. Действия Правительства Москвы обосновываются тезисом, что «социально привлекательные формы торговли (например, муниципальные и мелкооптовые рынки) основываются, как правило, на прямом нарушении действующего законодательства. По данным обследований, половина предприятий потребительского рынка не платит налоги, арендную плату, коммунальные платежи»<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Постановление о Программе развития торговли и общественного питания в Москве на 1998–2000 гг. // <http://www.mos.ru>.

<sup>17</sup> Постановление о Программе развития торговли и общественного питания в Москве на 1998–2000 гг. // <http://www.mos.ru>.

В связи с этим, столичное Правительство приняло ряд программ, направленных на закрытие открытых рынков и преобразование их в торговые центры, а также на сокращение количества объектов мелкокоррозичной торговли. Более того, в настоящее время обсуждается проект введения норматива, согласно которому торговля разрешается на площади не менее 400 кв. м.

«Сразу становится понятно, откуда и почему берется этот норматив в 400 м. Вообще-то в законе сказано, что разрешается торговля на площади от 50–60 м, а они сейчас вводят подзакон — 400 м. Недавно нас вообще собрали и сказали: «Вы — мелкая розница — нам вообще не нужны. Вы, конечно, приносите много денег, но Вы нам не нужны...они нам черному по белому сказали, что закрывают мелкокоррозичную торговлю» (предприниматель, собственник нескольких продовольственных магазинов, Москва).

Контроль муниципальных властей над деятельностью торговых сетей представляет собой широкую и комплексную программу. Власти оказывают влияние на их количественный рост, пространственное размещение, франчайзинговые схемы кооперации, создание распределительных центров, количественное соотношение торговых форматов, и т.д.

«Была такая шутка, что Сталин остановил немцев на подступах к Москве в 42-м, а Лужков — в 2003-м. В том смысле, что фактически все сети стоят же за МКАДом — «Ашан», «Метро», все замкадовые сети. Сейчас появился магазин в Москве — «Реал», только недавно стали магазины появляться. В реальности иностранцев в Москве по сути нет... фактически внутри города нет иностранных сетей» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Более того, администрация Москвы открыто обозначила торговые форматы, которые она считает приоритетными на ближайшие несколько лет, это — гипермаркеты, магазины шаговой доступности, дискаунтеры.

«Да, планируем, потому что конкуренция. Сейчас магазины шаговой доступности Правительство Москвы вводит очень сильно» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Выбор этих форматов не случаен. Гипермаркет рассматривается в качестве главной альтернативы стихийным рынкам, поэтому в условиях их активной ликвидации власти решили способствовать развитию этого торгового формата. Магазины шаговой доступности выступают средством решения проблемы дефицита в Москве традиционных «магазинов у дома»<sup>18</sup>, а вот формат дискаунтера позволяет реализовать замыслы социальной политики. Посредством запуска программы социальных магазинов, где в установленные часы оказывается адресная помощь малоимущим группам населения, власти оказывают значимое воздействие на смещение ассортиментной политики в сторону дешевых товаров.

«В общем-то почти все категории покупателей у нас представлены. Пенсионеров не много, но для них мы делаем скидки в утренние часы. А так, работающие, подавляющее большинство с высшим образованием, люди в общем зарабатывающие» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

При этом поддержка муниципальными властями того или иного торгового формата выражается в регулировании доступа к торговой недвижимости (выделение готовых помещений и земли под строительство новых), предоставлении разрешительной документации (скажем, на ночную торговлю алкоголем) и т.д. В условиях острой нехватки готовых объектов — это довольно важное обстоятельство, которое дает основание предполагать, что с подачи муниципальных властей в ближайшем будущем будут активно развиваться сети магазинов шаговой доступности и гипермаркеты.

**Политика розничных сетей в области развития торговых форматов.** Наиболее распространенными торговыми форматами в столичном регионе сегодня являются супермаркеты и «магазины у дома» (53%); второе место занимают дискаунтеры и другие магазины со сниженными ценами (40%), последнее — гипермаркеты (2%). Дискаунтеры преимущественно остаются уделом федеральных сетей, гипермаркеты — транснациональных сетей.

---

<sup>18</sup> Городская целевая социальная программа по развитию сети предприятий потребительского рынка и услуг шаговой (пешеходной) доступности на период 2005–2007 гг. // <http://www.potreb.ru/Gorodprogram.asp>.

Указанное распределение торговых форматов на территории столицы демонстрирует количественное преобладание в ней малых торговых форматов, ориентированных на высокое качество обслуживания населения. Основная тенденция, которую отмечают многие ритейлеры и которая подтверждается статистическими данными, состоит в том, что уровень потребления московских покупателей постепенно растет. Они сегодня все больше ориентируются на покупку брендовых товаров, товаров среднего и премиум класса. Средний потребитель становится менее чувствительным к колебаниям цены и более требовательным к качеству товаров и услуг. Это явно или подспудно подталкивает розничные сети развивать торговые форматы, ориентированные на качество услуг, — супермаркеты и «магазины у дома».

«Если после обвала 1998 г. народу главное было взять что-нибудь подешевле, то сейчас он требует определенных товаров, определенного качества, т.е. народ сейчас стал разборчивым, он не хватается за то, что есть, он уже выбирает, например, конкретные соки. Раньше был один сок — он его покупал, а сейчас он пьет J7, он лучше в другое место сходит, чем у нас возьмет какой-то другой сок» (категорийный менеджер, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

«Люди грамотнее становятся прямо на глазах, т.е. их самооценка повышается, уровень растет. Они требуют... Появляются новые товары, дорогие, морепродукты, какие-то колбасы, ветчины итальянские, испанские. Например, у нас сейчас продается так называемый хамон — испанская свинина на желудях черных. Два года назад она вообще не продавалась. Но люди стали ездить в Испанию, поняли, и сейчас она продается, т.е. появляются такие дорогие товары, которые раньше просто не были востребованы» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Основной характеристикой отечественных розничных сетей является их ресурсная зависимость — развитие бизнеса, а также стратегия организации определяются тем набором ресурсов, которыми они располагают, и теми внешними условиями, в которых они находятся.

В настоящее время все без исключения торговые сети сталкиваются с проблемами кадровых ресурсов, дефицита торговых площадей и нехватки компетенций в области бизнес-технологий

«У нас говорят безработица, безработица, но вот найти продавцов... Могу привести пример, что «Ашан», но не первый — в Мытищах, а один из «Ашанов», не могли открыть, потому что они три месяца не могли набрать персонал. Вот представьте: на три месяца задержка с открытием магазина, какая потеря в оборотах. Стоит готовый магазин, а они не могут набрать продавцов. Это особенность нашего рынка: с одной стороны, безработица, а с другой — жесткая нехватка персонала» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Если количественные и качественные характеристики располагаемых кадровых ресурсов и компетенций топ-менеджмента в области бизнес-технологий напрямую влияют на эффективность работы организации, то от обеспеченности торговыми площадями зависит политика сетей в области развития организационных форматов.

## **Розничные продовольственные сети в Екатеринбурге**

Свердловская область — регион ускоренного роста. В 2000-х гг. он вышел в первую пятерку регионов России по показателям экономического развития. Низкий уровень инфляции, улучшение материального обеспечения населения и восстановление отечественного производства в своей совокупности формируют благоприятную среду для дальнейшего развития розничной торговли в регионе.

Переломными в этом отношении стали 2003–2004 гг.: именно тогда сетевые структуры федерального значения заявили о своем приходе в регион, а местные власти активизировали свои действия, направленные на преобразование в нем торговой сферы.

Сегодня на территории Свердловской области функционируют 19 500 объектов торговли, из них 15 100 — магазины, 113 — торговые центры, 4200 — объекты мелкорозничной сети. В 2007 г. в Екатеринбурге насчитывалось 20 сетей (на них в общей сложности приходились 205 магазинов), количественно распределенных следующим образом: между-

народные, федеральные и региональные сети — 14% («Метро», «Ашан», «Гросс-маркет», «Пятерочка»), областные — 11% («Купец», «Кировский», «Юниленд-Екатеринбург», «Монетка», «Бест-Маркет», «Мега-март», «Курико» и т.д.), локальные — 75%<sup>19</sup>.

**Политика региональных властей.** В 2005 г. Министерство торговли и услуг Свердловской области утвердило программу развития потребительского рынка до 2015 г., основные положения которой состоят в следующем<sup>20</sup>. Местные власти намерены сокращать число объектов мелкорозничной сети (областная администрация предложила либо закрыть их, либо включить их в состав сетевых структур) и ликвидировать большое число открытых рынков, вместо которых будут построены крупные торговые комплексы. Областное правительство решило оказывать поддержку (в том числе выделять бюджетные деньги и торговые помещения) сетевым магазинам экономкласса и расширению локальных сетей в крупных и мелких населенных пунктах Уральского округа и Свердловской области.

В целом можно сказать, что с 2003—2004 гг. областная администрация взяла на себя функции активного арбитра, в частности, в разрешении конфликтов, возникающих между локальными и проникающими в область федеральными сетями. Сначала местные розничные продовольственные сети взбунтовались против франчайзи «Пятерочка», затем — против группы «Метро». В обоих случаях местные производители вместе с локальными сетями и ассоциацией «Альянс» бойкотировали федеральные сети и тех производителей, которые все-таки решались работать с ними. В 2006 г. в Екатеринбург пришли «Ашан» и ИКЕА. При содействии областных властей руководство «Ашана» провело предварительные встречи с представителями местных сетей и с производителями, пытаясь договориться о мирном вхождении в регион.

---

<sup>19</sup> Итоги работы предприятий и организаций потребительского рынка Свердловской области за январь — декабрь 2007 года // [http://www.midural.ru/mintorg/docs/ekonom/an\\_07.htm](http://www.midural.ru/mintorg/docs/ekonom/an_07.htm).

<sup>20</sup> Там же.

В настоящее время администрация Свердловской области предложила компромиссный вариант: оказывать поддержку международным и федеральным сетям (поскольку они вливают большие деньги в бюджет региона, для них выше арендные ставки и т.д.) и содействовать развитию локальных сетей в области, выделяя им бюджетные деньги и торговые помещения.

**Локальные торговые сети Екатеринбурга.** По данным Министерства торговли и услуг Свердловской области почти четверть всего оборота розничной торговли продовольственными товарами приходится на сетевые структуры. Для Екатеринбурга характерно превалирование в структуре оборота сетевой розничной торговли супермаркетов (в том числе региональных), на долю которых приходится более 45% оборота, и гипермаркетов — около 25% оборота<sup>21</sup>. Гипермаркеты в основном принадлежат транснациональным и федеральным сетям, супермаркеты и другие торговые форматы — локальным сетям. Лидирующие позиции на рынке занимают местные сети.

В целом развитие розничных сетей в Свердловской области идентично процессам, происходящим в московском регионе и в России в целом. Основные отличия свердловских сетей от столичных состоят в том, что они набирают обороты более медленными темпами, они преимущественно моноформатные, более консолидированные на внутреннем рынке (принимают согласованные решения и имеют общий орган управления), т.е. имеют тесные горизонтальные связи.

Местные сети Екатеринбурга, как правило, развивают малые торговые форматы: «мягкий дискаунтер», супермаркет и «магазин у дома». Основные проблемы, с которыми они сталкиваются, — ресурсная зависимость (недостаток материальных средств, сложности с распределительными центрами и оптовыми складами, отсутствие знаний о бизнес-технологиях) и т.д. Однако их руководители активно учатся и заимствуют опыт у федеральных и транснациональных сетей.

---

<sup>21</sup> [http://marketing.rbc.ru/research/demo\\_31694116/2007/10/31/1412113883.pdf](http://marketing.rbc.ru/research/demo_31694116/2007/10/31/1412113883.pdf)

## **Розничные продовольственные сети в Благовещенске**

Благовещенск — это административный и культурный центр Амурской области, расположенной на территории России, пограничной с Китаем (протяженность границы составляет почти 1250 км). В силу экономического отставания Амурской области от среднероссийского уровня ее принято относить к депрессивным регионам.

В 2005 г. на территории области насчитывалось 6532 торговых объекта, в числе которых — 5719 стационарных магазинов и 813 объектов мелкорозничной сети; кроме того, действовал 71 открытый рынок. В Благовещенске функционируют 19 продовольственных сетей, среди них нет ни одной транснациональной и федеральной, но действуют две региональные сети — Дальневосточного федерального округа. По приблизительным оценкам общее число сетевых магазинов составляет 125; большая их часть была создана в 1995—1997 гг.

**Политика местных властей.** На протяжении последних лет региональная администрация безуспешно добивалась получения областью статуса свободной экономической зоны. В 1990—2000-х гг. особую роль в регионе играли и продолжают играть в настоящее время торговые отношения с КНР, способствовавшие расцвету здесь малого бизнеса: первоначально в виде массового челночества, бума стихийных рынков, засилья нелегальных мигрантов; впоследствии торговля стала принимать более цивилизованные формы. Причин тому несколько. Во-первых, за это время произошло накопление торгового капитала, многие предприниматели, устав от ведения изнуряющего неорганизованного бизнеса, все больше переключались на цивилизованные виды предпринимательства. Во-вторых, местное правительство, отчасти под давлением федеральных властей, ужесточило меры контроля над розничной торговлей в регионе: предпринимались действия по сокращению числа мигрантов, закрывались открытые рынки, был издан указ о запрете на торговлю алкогольными напитками индивидуальным предпринимателям, и т.д. Тем не менее администрация Амурской области, на протяжении 1990—2000-х гг.



придерживавшаяся (осознанно или нет, не ясно) политики невмешательства, способствовала формированию анклава свободной торговли в регионе.

**Форматы магазинов.** Розничные продовольственные сети в Амурской области несмотря на то, что первые из них возникли еще в 1995–1997 гг., до сих пор находятся в периоде формирования. Основная проблема их затянувшегося развития заключается в недостатке знаний бизнес-технологий, а также компетенций и материальных средств на налаживание сетевой формы торговли и на создание магазинов современных форматов. В литературе, посвященной розничным сетям, внимание обычно акцентируется на том, что ключевое отличие современных организационных форм от традиционных состоит в использовании принципа самообслуживания и наличии расширенного ассортимента товаров и услуг. Однако, как показывают интервью с руководителями торговых организаций, главным камнем преткновения на пути экспансии розничных сетей на территории России является недостаток знаний, необходимых для применения рациональных и научных методов ко всем элементам системы дистрибуции (таких, как внедрение специального программного обеспечения, установка специального торгового оборудования, штрих-кодирование и т.д.).

«Мы автоматизировали все предприятия, включая склады, и все магазины автоматизировали, в единую базу влили. Автоматизация — это прежде всего учет, учет всего, учет товародвижения. Это логистика в товародвижении. Это регулирование всех показателей, прозрачность прежде всего. У меня есть определенная программа. Мы над ней работаем восемь лет<sup>22</sup>».

С целью ликвидации проблемы дефицита знаний и для повышения уровня квалификации представители топ-менеджмента амурских сетей постоянно ездили в Москву, Санкт-Петербург и другие крупные города.

---

<sup>22</sup> [http://marketing.rbc.ru/research/demo\\_31694116/2007/10/31/1412113883.pdf](http://marketing.rbc.ru/research/demo_31694116/2007/10/31/1412113883.pdf)

«Для того чтобы понять, что такое автоматизация, вопросы конкуренции и все такое, нужно было где-то почерпнуть информацию, т. е. нужно было учиться. Мы поехали в Москву. В Москве мы проучились три раза. Учимся каждый год, ездим на форум. Естественно набираемся опыта» (генеральный директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Благовещенск).

По примеру федеральных и региональных сетей других субъектов Федерации в амурских сетях начали использовать маркетинговые способы изучения спроса, налаживать учет итоговых продаж, появилось понятие «отжим» поставщика (само это понятие как принцип ведения бизнеса возникло здесь только в 2005 г.) и т.д. Нельзя сказать, что в настоящее время в Амурской области есть действенная политика в области развития торговых форматов. Как правило, в распоряжении той или иной сети одновременно имеются современные форматы магазинов, традиционные магазины и объекты мелкорозничной торговли (киоски, павильоны и палатки). Сложность состоит еще и в том, что существующие в Благовещенске торговые форматы (супер- и минимаркеты, дискаунтеры), вряд ли можно отнести к современным, в первую очередь по их технологическим параметрам.

«Не называем магазины супермаркетами. Супермаркет — это требование, планка по ассортименту, наши маленькие магазины мы называем магазинами самообслуживания» (генеральный директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Благовещенск).

Все существующие в Амурской области сетевые магазины можно расположить по двум осям: самообслуживание — торговля через прилавок; ориентация на низкодоходную группу населения — ориентация на высокодоходную группу населения.

Однако уже сейчас можно обозначить тенденцию развития розничной торговли как следование стратегии «универсалов» и доминирование малых форматов (гибрида супермаркета и «магазина у дома»).

Если кратко охарактеризовать общую ситуацию с состоянием сетевой торговли в Амурской области, можно сказать, что эта торговля находится на этапе активного формирования. Предприниматели стремятся наладить тиражирование современных торговых форматов: дискаунтера и супермаркета. Основной проблемой в развитии сетевой торговли является ресурсная зависимость, ограничивающая темпы ее развития.

## **Розничные продовольственные сети в Магадане**

Магаданская область — крупнейший, богатый минеральными ресурсами российский регион, основу промышленного комплекса которого составляют добывающие отрасли, главным образом цветная металлургия. Основными характеристиками области являются ее территориальная удаленность от центра, трудности транспортного доступа и сложности логистики.

Ключевыми чертами развития розничной торговли в регионе являются: сокращающаяся численность населения, высокие цены (главным образом из-за расходов на транспортировку товаров), высокий уровень инфляции, низкий уровень материального благосостояния населения. Все это неблагоприятно сказывается и на доходности розничной торговли. На 1 января 2006 г. на территории Магаданской области насчитывалась 241 организация розничной торговли, в том числе 37 крупных и средних предприятий (15,4%) и 181 малое (75,1%); 40,7% всех организаций розничной торговли были заняты в продовольственном секторе.

Розничная торговля в области характеризуется тройственной зависимостью: от производственного капитала, политики местных властей и оптовой торговли. Как правило, держателями торговых объектов выступают крупные промышленные комплексы. Кроме того, по словам проинтервьюированных предпринимателей, многие представители власти имеют долю в торговых организациях, большая часть крупных предпринимателей «ходит под их крышей»; весь бизнес пропитан неформальными, личными отношениями с представителями городской и областной властей. В связи с низким уровнем доходов населения в области не развита система банковского кредитования. Наконец, из-за территориальной удаленности региона от центра и сложностей логистики оптовая торговля доминирует над розничной.

**Квазисети розничной торговли в Магадане.** В Магаданской области нет ни одной федеральной или региональной сети продовольственного сектора. Торговые предприятия в городе — это независимые супермаркеты, сети традиционных магазинов, торгующих через прилавки, и мелкорозничных объектов, магазины мелкого опта «Cash&Carry».

Розничные сети Магаданской области нельзя в прямом смысле назвать сетями. Как правило, в собственности предпринимателей находятся разнокалиберные предприятия: магазины и объекты мелко-розничной сети.

«Сложно назвать сетью предприятие, если в сеть входят два магазина и десять ларьков. Это не сеть... Хотя с точки зрения количества торговых точек — сеть» (собственник, независимый традиционного типа магазин продуктов питания, Магадан).

Фактически в Магадане есть лишь одна сеть магазинов с общим названием. Все остальные работают под разными брендами и не имеют одинаковой ассортиментной или ценовой политики. Например, в сети магазинов одного из предпринимателей находятся одновременно «Наутилус», «Домино», «Два зайца», «Банзай».

«У нас, например, два магазина расположены один напротив другого. Естественно, там разный ассортимент. Положим, «Тик-Так» — это «джентльменский набор»: конфеты, шампанское, презервативы... А «Волна» — это как бы для домохозяйек. Там, естественно, более полный ассортимент. Но при этом там разные направления — и по этим направлениям мы стараемся по максимуму держать все» (собственник, независимый традиционного типа магазин продуктов питания, Магадан).

Переход магаданских предпринимателей к развитию современных торговых форматов ограничен все той же ресурсной зависимостью: нехваткой компетенций и материальных средств.

«Беда-то сегодня торговли в том числе состоит в том, что нет профессионалов. Скажем, я — авиационный инженер-механик. Учредители у меня: один — юрист, второй — закончил Хабаровский... автотехник, который проработал большую часть жизни в налоговой инспекции, третий — инженер-строитель. Вот это — руководство торговой компании. Из дипломированных специалистов у нас один-два. А дипломированные специалисты с большим опытом работы у нас просто отсутствуют. Но это не специфика нашей компании, это — всеобщее горе. Поэтому постоянно учимся друг у друга».

На вопрос интервьюера, почему предприниматели не выбирают форматы магазина самообслуживания или супермаркета, был получен следующий ответ:

«Потому, что это очень дорого. На самом деле, там есть масса плюсов и масса минусов. Плюсы — увеличение в супермаркете товарооборота примерно на 30%. А минусы — требуется масса квалифицированных кадров, программное обеспечение, много торгового оборудования, достаточно дорогого. Но самое главное — это программное обеспечение и нормальная работа» (собственник, независимый традиционного типа магазин продуктов питания, Магадан).

В ответ на вопрос, в каком формате работает магазин, мы получили такое суждение:

«Это супермаркет. Раньше это был просто магазин самообслуживания... Установить на входе электронные ворота стоит очень дорого. Это очень большие затраты. Кроме того, мы увеличили штат фасовщиков, которые должны наносить ценники со штрих-кодами. И сначала мы несли очень большие убытки».

Осеобразующими стратегиями торговых предприятий в Магадане выступают ценовая конкуренция и товарная специализация. В регионе мало поставщиков и ограниченный ассортимент товаров местного производства, серьезная транспортная проблема. Очень дорого обходится доставка товаров, в результате чего они здесь стоят гораздо дороже своей реальной цены. Покупатель в Магадане из-за низкого уровня доходов и высокой инфляции до сих пор высокочувствителен к ценам. Поэтому в городе широко распространены «специалисты» по ассортименту.

«Впереди оптовики, которые организовали себе сеть. Почему? Потому что оптовик имеет товар. Соответственно, его магазины обрабатывают этот товар на 100%, т. е. оптовики создают при себе розницу, чтобы прогонять свой товар» (менеджер, независимый супермаркет, Магадан).

## **Выводы**

Сегодня на российском потребительском рынке наблюдается бум развития розничных сетей и новых торговых форматов. Розничная сеть — это группа аналогичных магазинов, связанных между собой правами собственности и общей системой управления. Как правило, они имеют одинаковую концепцию функционирования: идентичное название, централизованную доставку, общую ассортиментную и ценовую политику. Формат магазина — это результат оптимизации таких параметров, как площадь, цена, ассортимент, дополнительные услуги под влиянием особенностей местоположения магазина и поведения целевой группы покупателей. Новые форматы магазинов отличаются от их традиционных аналогов тремя чертами: а) самообслуживанием, б) тенденцией к наличию универсального товарного ассортимента, в) внедрением сложных технологий ведения бизнес-процессов.

Широкомасштабная экспансия современных розничных сетей в мировой экономике пришлось на первую половину XX в. Доминирование розничных сетей и новых торговых форматов есть элемент формирования массовой системы дистрибуции (подобно процессу становления массового производства), успех которой был обусловлен ее соответствием современным стандартам организации хозяйства. Она основывается на трех принципах: экономии на масштабе, стандартизации и редукции всех бизнес-процессов к элементарным формам.

Распространение розничных сетей и количественное распределение торговых форматов есть культурный феномен. Он варьируется от общества к обществу во времени и пространстве. Представленная нами работа была нацелена на изучение того, как под влиянием социальных и институциональных факторов происходило формирование современной торговли в России. В качестве объекта анализа была выбрана розничная торговля четырех городов: Москвы, Екатеринбурга, Благовещенска и Магадана.

Российские розничные сети, только проходящие сегодня этап своего формирования, можно разделить по двум осям на четыре типа:

«универсалы» федерального уровня, «универсалы» локального уровня, «специалисты» федерального уровня и «специалисты» локального уровня. «Универсалы» способны для работать в широком круге внешних условий, «специалисты» — в узком круге. Специализация магазинов строится по ассортименту, потребительской аудитории или торговому формату. На российском рынке представлены больше «универсалы», нежели «специалисты». Для региональной экспансии сети выбрали форматы гипермаркета и дискаунтера, позволяющие легко входить на любой рынок, а в местах своей основной локализации — малые форматы: супермаркеты и «магазины у дома».

Москва — наиболее стабильный и развитый субъект Федерации. Здесь присутствует полный набор торговых сетей: транснациональные, федеральные, региональные и локальные. Местные власти активно поддерживают их развитие и подавляют альтернативные организационные формы торговли. В настоящее время в качестве приоритетов обозначено развитие: гипермаркетов — как формы, замещающей открытые рынки; дискаунтеров — как средства реализации социальной политики; «магазинов у дома» — как способа ликвидации дефицита малых магазинов шаговой доступности. Под влиянием внешних условий и объективных обстоятельств сети развивают преимущественно формат супермаркета. Однако в целом ситуацию с московскими розничными сетями можно назвать адаптацией к существующим условиям и размыванием торговых форматов. Она объясняется нехваткой торговых помещений, отсутствием понимания и у предпринимателей, и у потребителей, что такое есть торговые форматы.

Свердловская область — регион ускоренного роста, где активно развивается сфера розничной торговли. В области присутствуют транснациональные, федеральные, региональные и локальные сети. Наибольшее распространение получили местные сети. Областные органы власти были вынуждены играть роль арбитра между местными и пришедшими извне сетями. Транснациональные и федеральные сети приходят в регион с форматами гипермаркетов и дискаунтеров. Локальные сети развивают малые форматы — супермаркета и «мага-

зина у дома». Процессы, происходящие в Свердловской области, во многом тождественны тем, что наблюдаются в столичном регионе.

В Амурской области ситуация иная. Регион входит в число экономически отстающих, однако торговля здесь играет ключевую роль, поскольку он активно вовлечен в торговые отношения с КНР. Местные власти до сих пор не играли ведущей роли в регулировании торговой сферы. Здесь сформировался своеобразный анклав свободной торговли. В области в настоящий момент присутствуют региональные и локальные сети. Розничные сети все еще проходят этап своего первоначального формирования. Основной проблемой их развития является недостаток знаний бизнес-технологий и отсутствие достаточных материальных средств. Торговые форматы, распространенные на территории области, — это магазины, располагающиеся вдоль двух осей: самообслуживание — торговля через прилавок, высокие цены — низкие цены, «универсалы» и «специалисты». В области преобладают «универсалы» и магазины малых форматов.

Магаданская область — это промышленный регион, где доминирующую роль играют добывающая и обрабатывающая отрасли. Торговая сфера здесь до сих пор не развита. Розничная торговля находится в зависимом положении от промышленного капитала, оптовой торговли и неформальных отношений с местными органами власти. Нельзя сказать, что в области идет формирование розничных сетей в их современной понимании. Здесь присутствуют независимые магазины новых и традиционных форматов, а также сети разнокалиберных торговых точек, объединенных главным образом правами собственности. Препятствием на пути развития розничной торговли в Магадане служат низкий уровень развития региональной экономики, отсутствие материальных средств, нехватка бизнес-компетенций у предпринимателей, сложности логистики и территориальная удаленность области.

Таким образом, на примере четырех городов (Москвы, Екатеринбурга, Благовещенска и Магадана), принадлежащих различным регионам РФ, можно видеть, что формирование розничной торговли, ее организационного поля и структуры на территории России происходит неравномерно. На этот процесс влияет множество факторов: по-



литика местных властей, поведение потребителей, геополитические особенности, региональная инфраструктура, институциональное принуждение и т.д. Ключевое сходство всех отечественных розничных сетей состоит в том, что в настоящее время они следуют адаптационной стратегии развития. Более того, наиболее распространенным организационными формами на локальных рынках являются малые торговые форматы, ориентированные на качество обслуживания потребителей.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РАСЧЕТ: ЛОГИКА ВЫСТРАИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ И КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ<sup>1</sup>**

В практиках ведения конкурентной борьбы на рынке розничной торговли проявляется общая логика действия компании, именуемая ее деловой стратегией. Как формируется деловая стратегия? По какому основанию разделяются стратегии конкурентов, преследующих сходные цели? Данная статья посвящена рассмотрению этих вопросов.

Действия предприятий на рынке розничной торговли имеют свои особенности. Во-первых, они связаны с принадлежностью предприятия к одной из трех основных категорий участников рынка — открытым рынкам, отдельным магазинам или розничным сетям. В настоящее время наиболее экономически эффективными структурами в рознице являются сети. Они же имеют самые высокие темпы развития (в Москве доля продовольственных розничных сетей с 2001 по 2005 г. выросла с 5 до 32%, и тенденция роста продолжает действовать)<sup>2</sup>. С появлением сетевой структуры

---

<sup>1</sup> Проект осуществлен при поддержке ОИЦ «Cop-text» в рамках программы «Научное сообщество» (при поддержке Фонда Форда) и Центра фундаментальных исследований Государственного университета Высшей школы экономики.

<sup>2</sup> *Розничной сетью* называется торговое предприятие, удовлетворяющее трем условиям, включающим: 1) наличие магазинов (двух и более), имеющих одинаковые названия; 2) существование прямой юридической связи между юридическими лицами, управляющими этими магазинами (магазины франчайзи и франчайзера являются разными сетями); 3) принадлежность к современным форматам розничной торговли (сюда не относятся ларьки, магазины с торговлей через прилавок и т.д.).

организаций становится возможным говорить о территориальном распространении торговли и масштабах ее покрытия сетями. По этому признаку принято разделять национальные (федеральные)<sup>3</sup> и локальные<sup>4</sup> сети.

Во-вторых, конкурентное поведение ритейлеров зависит от особенностей их взаимодействия с игроками производственных рынков — поставщиками, дистрибьюторами продукции. Речь идет о специфической роли розничного бизнеса в разделении труда, т.е. об участии в регулируемых потребителем товарных цепях, в качестве посредника между рассредоточенными по миру производителями и конечными потребителями продукции<sup>5</sup>.

В-третьих, характерной особенностью ритейла является форма представления продукции конечному потребителю — следование определенному торговому формату или набору форматов<sup>6</sup>. Выбранный формат в свою очередь обуславливает количество ресурсов, необходимых для существования и развития компании на рынке, т.е. ширину занимаемой ниши.

Таким образом, под *стратегией выстраивания конкурентных отношений* применительно к игрокам розничного рынка мы будем понимать особенности ведения ими бизнеса, связанные с оценкой конкурентной ситуации и своего места на рынке в будущем. Основные элементы этой стратегии включают: выбор торгового формата (тип, количество развиваемых форматов в рамках

---

<sup>3</sup> Кочетков А.М. О перспективах развития сетевых торговых компаний (Выступление заместителя руководителя Департамента потребительского рынка и услуг города Москвы на семинаре. 13 апреля 2006 г., отель «Фореста», Москва) // <http://www.dp.ru>.

<sup>4</sup> *Федеральная (национальная) розничная сеть* — это сеть, которая активно открывает магазины в регионах с намерением вести бизнес на всей территории России (например, «Пятерочка», «Магнит»).

<sup>5</sup> *Локальная розничная сеть* — это сеть, входящие в которую магазины преимущественно представлены на ограниченной территории (в одном городе, регионе, в нескольких регионах), и не планируется значительного расширения территории ведения бизнеса (например, «Магнолия», «12 Месяцев»).

<sup>6</sup> Gereffi G.A. Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries // The Center for Comparative Research at Yale University. 1999 // <http://www.yale.edu/ccr/gereffi.doc>.

сети) с размещением на определенной территории (от города до масштабов страны); формы взаимодействия с конкурентами и поставщиками (см. схему на рис. 1).

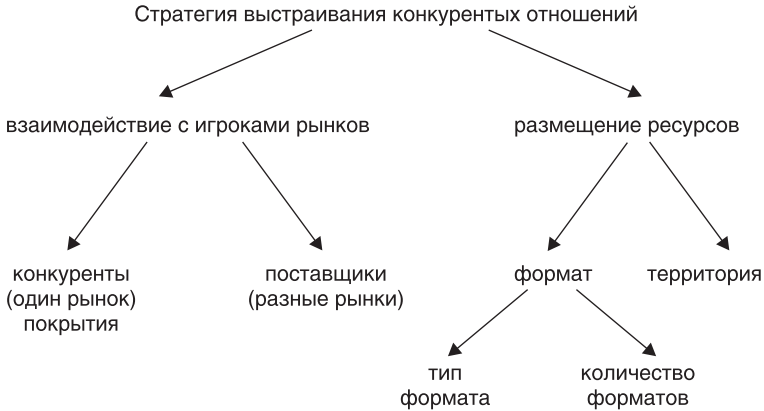


Рис. 1. Основные элементы стратегии на розничном рынке

Говоря о действиях компаний на российском розничном рынке, можно отметить отсутствие единого вектора движения игроков. Так, опасность захвата территории западными игроками несколько лет назад подтолкнула российские розничные сети к активной экспансии в регионы. И эта тенденция со временем лишь набирает обороты: все больше рыночных игроков выходит за пределы локальных территорий. Тем не менее остаются и такие торговые организации, которые не планируют значительного территориального расширения.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов для развития возникает вопрос объединения, укрупнения рыночных игроков. В соответствии с западным опытом наиболее перспективными в этом плане являются слияния и поглощения<sup>7</sup>, а также образование заку-

<sup>7</sup> *Формат магазина* — тип торговой точки, определяемый такими основными параметрами, как торговая площадь, ассортимент и цена продукции.

почных союзов (прежде всего среди мелких игроков) для получения от поставщиков скидок на закупочные цены<sup>8</sup>. Однако действительность такова, что ни тот, ни другой механизм пока не получил в России широкого распространения. При этом российские розничные компании информационно закрыты, особенно в отношении финансовых вопросов, и не слишком активно участвуют в ассоциациях или каких-то других отраслевых объединениях. Более того, по мнению экспертов, укрупнение через объединение рыночных субъектов станет лишь последним способом выживания на рынке после региональной экспансии, поиска новых ниш и торговых форматов<sup>9</sup>.

Что касается угрозы интервенции иностранных ритейлеров, то, по сравнению с царившим в начале 2000-х гг. смирением по поводу этого захвата<sup>10</sup>, сегодня однозначных оценок не существует. Нет единого мнения среди ритейлеров и исследователей рынка и в отношении развития торговых форматов. Согласно западной практике, глобальные операторы добиваются успеха, развивая несколько форматов, действующие же на ограниченной территории ритейлеры достигают большего успеха с одним торговым форматом. Тенденция в отношении распространения торговых форматов в России на сегодняшний день неоднозначна<sup>11</sup>.

В ситуации отсутствия единого тренда на рынке наибольший интерес вызывает вопрос, почему те или иные рыночные агенты выбирают сегодня определенную траекторию движения. Соответственно настоящее исследование посвящено проблеме выбора стратегии выстраивания конкурентных отношений, к которой прибегают определенные розничные компании, а также оснований этого выбора.

---

<sup>8</sup> Костюк Е. Бернд Халир: «У российских ритейлеров больше нет времени на драки друг с другом» // Профиль. 2005. № 45. С. 58–59.

<sup>9</sup> Бурсак А. Закупочное братство // Секрет фирмы. 2005. № 45. С. 50–53.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Барсукова С.Ю. Балансируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 44.

Исследование выбора стратегии действия проводилось в отношении сетевых предприятий розничной торговли России, действующих на территории Москвы и Московской области и работающих с товарами повседневного спроса, преимущественно продовольственными. Такой выбор был обусловлен несколькими причинами. Во-первых, как уже говорилось выше, розничные сети являются динамично развивающимися организациями, определяющими положение дел для других игроков продовольственного рынка. Во-вторых, именно на этот рынок уже в начале 2000-х гг. вторглись иностранные игроки — глобальные сетевые операторы, оказавшие существенное влияние на развитие сетевого ритейла<sup>12</sup>, — молодого бизнеса, датирующего историю своего происхождения лишь серединой 1990-х гг. В-третьих, по оценкам экспертов, этот сектор рынка в России еще находится в процессе экстенсивного развития<sup>13</sup>, что делает особенно интересным отслеживание вектора происходящих в нем изменений.

Эмпирическую базу исследования в отношении федеральных розничных сетей составили интервью с их представителями, имеющиеся в печатных СМИ и сети Интернет, а также соответствующие теме аналитические материалы. Информация о локальных розничных сетях, освещаемых в СМИ значительно реже, была получена в ходе проведения ряда полуструктурированных интервью. Всего в течение марта — апреля 2006 г. были получены девять интервью. Среди респондентов были различные представители компаний: сотрудник аналитического отдела, директора по маркетингу, рекламе, коммерческие директора, генеральный директор.

В первой части работы мы обозначим теоретический подход к природе стратегии действия, основанный на достижениях сетевого и институционального подходов, а также популяционной экологии организаций. Во второй части мы обратимся к результатам собствен-

---

<sup>12</sup> Ростова Е. На этапе консолидации // Новости торговли. 2006. № 3. С. 22.

<sup>13</sup> Барсукова С.Ю. Балансируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42–55.

ного эмпирического исследования, обрисовав ситуацию, касающуюся каждого из указанных элементов стратегии выстраивания конкурентных отношений на рынке розничной торговли.

### **Действие и взаимодействие на рынке: основные понятия**

Анализируя действия рыночных агентов, необходимо принимать во внимание определение рынка как социальной структуры, заключающей в себе устойчивые повторяющиеся способы взаимодействия между агентами, поддерживаемые определенными санкциями<sup>14</sup>. Таким образом, основными элементами, подлежащими рассмотрению, выступают социальные связи между рыночными игроками, их конфигурация и характеристики, а также правила, которыми руководствуются эти игроки при совершении тех или иных действий<sup>15</sup>. При этом изучение связей и правил, действующих на рынке, в данном случае интересует нас в преломлении через призму конкуренции, понимаемой в социологической теории в качестве институционально оформленной борьбы рыночных агентов, детерминированной определенным политическим, экономическим и культурным контекстом<sup>16</sup>. В результате выстраиваемые на рынке отношения и динамика конкурентной ситуации неразрывно взаимосвязаны.

Разворачивающаяся на рынке конкурентная борьба происходит не в процессе непосредственного взаимодействия противников, направленного на устранение оппонента в ходе конфликта «лицом к лицу», но в опосредованном взаимодействии. Г. Зиммель видел «яблоко раздора» для конкурентов в стремлении к одной объективной цели, достижение которой не может быть однозначно определено не-

---

<sup>14</sup> Современное состояние потребительского рынка России: Официальный документ комитета ТПП РФ по развитию потребительского рынка (по состоянию на 01.01.05). М., 2005 // <http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/komtorg/analitm/doclad>.

<sup>15</sup> *Swedberg R. Markets as Social Structures // The Handbook of Economic Sociology / N. Smelser, R. Swedberg (eds.). Princeton: Princeton University Press, 1994. P. 255.*

<sup>16</sup> *Lie J. Sociology of Markets // Annual Review of Sociology. 1997. Vol. 23. P. 342.*

посредственным финалом борьбы, — победой одного и поражением другого<sup>17</sup>. М. Вебер рассматривал включение в конкуренцию всех тех, кто является потенциально заинтересованными лицами в совершении операции обмена по завершении конкурентной борьбы. Иначе говоря, социальное действие, конституируемое рынком, начинается в опосредованном взаимодействии многих претендующих сторон, а заканчивается непосредственным обменом между конкретными партнерами по сделке<sup>18</sup>.

Согласно экономическому подходу к совершенной конкуренции, конкурентная борьба разворачивается между обладающими полной информацией и потому независимыми в своих действиях рыночными агентами<sup>19</sup>. Другими словами, здесь делается акцент на пресечении «договорных» отношений и соответственно нивелировании социальных связей, мешающих действию универсального рыночного ценообразующего механизма. Отклонения от этого идеального состояния рынка анализируются в терминах несовершенной конкуренции, например, в виде возникновения монополии или олигополии как нарушения процесса установления цен или недостатка информации об имеющихся на рынке возможностях, который покрывается в процессе конкурентной борьбы<sup>20</sup>. Однако какой бы случай нарушения заданных условий не рассматривался, речь идет о преимущественно опосредованном взаимодействии рыночных агентов через цены как сигналы к определенному действию.

Какую роль в этом случае играют социальные связи между игроками на рынке, выходящие за пределы исключительно ценовых сигнала-

---

<sup>17</sup> *Abolafia M.Y., Biggart N.W.* Competition and Markets: An Institutional Perspective // Socio-Economics: Toward a New Synthesis / *A. Etzioni, P. Lawrence* (eds.). Armonk, NY: M.E. Sharpe, 1991. P. 211.

<sup>18</sup> *Степаненкова В.М.* «Борьба всех за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля // Социологический журнал. 1999. № 3–4 // <http://knowledge.isras.ru/sj/sj/sj3-4-99step.html>.

<sup>19</sup> *Swedberg R.* Markets as Social Structures // *The Handbook of Economic Sociology* / *N. Smelser, R. Swedberg* (eds.). Princeton: Princeton University Press, 1994. P. 265.

<sup>20</sup> *Стиглер Дж.* Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 324–328.



лов? Значимость таковых с социологической точки зрения подчеркивается метафорическим обозначением сетей социальных отношений «скелетом» рынка, задающим его структуру. При этом в поле зрения попадают как сами выстраиваемые отношения, связанные с неравным распределением власти, так и способ организации отношений между рыночными агентами<sup>21</sup>.

Структурная укорененность в социальных сетях, предполагающая упорядочение взаимодействий на основе имеющейся о контрагенте информации, ставит вопрос о том, при каких условиях и почему подобные взаимосвязи оказываются более или менее значимыми, по сравнению с двумя другими способами организации взаимоотношений на рынке — атомизированными случайными и иерархическими. Ведь при всей важности сетевых контактов не сетями едиными достигают успеха рыночные агенты. Полное пренебрежение случайными рыночными связями в пользу укоренных отношений существенно снижает перспективы выживания и развития компании на рынке, попадающей в условия «мухи в паутине» — уязвимой для внешних факторов или неожиданной информации, циркулирующей вне ее сети<sup>22</sup>. Поэтому несмотря на преимущества, даваемые сетью (передачей наиболее ценной информации среди ее членов, гибкостью отношений и лучшей адаптацией в нестабильной среде за счет интенсивной коммуникации<sup>23</sup>) наиболее успешными на рынке компаниями оказываются те, что сочетают атомизированные и укоренные связи.

В целом, выстраивание сетей на рынке не является гарантией решения проблемы недостатка либо искажения информации, но стано-

---

<sup>21</sup> Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия / пер. Р. Капелюшниковой // [http://institutional.boom.ru/hist\\_method.htm](http://institutional.boom.ru/hist_method.htm).

<sup>22</sup> Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 227–230.

<sup>23</sup> Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 131–158.

вится своеобразным буфером, снижающим до той или иной степени неопределенность окружающей среды, в которой действует фирма. Иначе говоря, слияния на рынке, участия в совместных предприятиях, переплетенных директоратах и т.д. дают возможность производства более «осознанных» действий и взаимодействий в контексте окружающей среды, если ею для каждой организации считать другие организации<sup>24</sup>. При этом включение в социальные сети означает, что их взаимозависимые участники склонны вступать во взаимодействие с теми партнерами, с которыми они уже имели дела ранее, не всегда ожидая получить сиюминутную выгоду от непосредственного контрагента. Таким образом, реализуются основные черты сети как одной из трех форм организации взаимоотношений на рынке: укорененности, связанности и реципрокности<sup>25</sup>. Социальный характер выстраиваемых сетевых отношений подчеркивается тем фактом, что сам процесс формирования конфигурации сетей может превратиться в «подгонку» структуры под интересы определенных ее участников. Речь идет о ситуации, когда агенты стремятся стать центральным звеном в сети для максимально возможного количества своих контрагентов, напрямую не связанных друг с другом. Подобная расстановка сил получила у Р. Бёрта название структурных пустот. Оказавшийся в ситуации действия принципа «разделяй и властвуй» рыночный агент получает двойную выгоду: он имеет более разнообразную информацию и ресурсы за счет выхода на совершенно разные сети, а также возможности спекуляции и манипулирования действиями связанных с ним контрагентов ввиду наличия выбора среди них<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Uzzi B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect // *American Sociological Review*. 1996. Vol. 61. P. 674–698 // [www.jstor.org](http://www.jstor.org); Uzzi B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness // *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42. No. 1. P. 35–67 // [www.jstor.org](http://www.jstor.org).

<sup>25</sup> Podolny J.M., Page K.L. Network Forms of Organization // *Annual Review of Sociology*. 1998. Vol. 24. P. 62–66. // [www.jstor.org](http://www.jstor.org).

<sup>26</sup> Hannan M.T. Organizational Population Dynamics and Social Change // *European Sociological Review*. 1988. Vol. 4. No. 2. P. 98 // [www.jstor.org](http://www.jstor.org).

Рассмотренные выше взаимосвязи носят независимый от рыночной принадлежности участвующих в них агентов характер, т.е. социальные сети выполняют свои функции на пересечении разных рынков товаров и услуг. Тем не менее формирование каждого отдельного рынка также может быть обусловлено становлением определенной конфигурации связей, происходящем в процессе взаимного мониторинга действий фирм, выпускающих сходный продукт. Другими словами, фирмы стремятся занять свою нишу на рынке, выпуская несколько отличный от конкурентов товар с неким соотношением объема производства, цены и качества. Упорядоченная совокупность ниш становится определенным рынком, который составляют группы фирм, слабо связанные непосредственно друг с другом, но занимающие структурно эквивалентные позиции (структура определяется в терминах объема, цены, качества выпускаемого продукта). В итоге рынок представляется социальной конструкцией, где проблема неопределенности решается путем наблюдения за другими рыночными агентами<sup>27</sup>.

Конкуренция при разбиении рынка на части (ниши) возникает вследствие пересечения интересов игроков рынка в отношении одних и тех же «жизненно важных» для функционирования на нем ресурсов, состав и количество которых определяет рыночная ниша. Ширина занимаемой ниши зависит от количества ресурсов, необходимых компании для выживания и развития: чем их больше, тем шире ниша. Успех или неудача в конкурентной борьбе при ресурсном подходе есть результирующие действия нескольких факторов: помимо собственно количества и «качества» претендентов на определенные «физические» ресурсы (например, потребителей сходной продукции) большую роль играют «нематериальные» аспекты. К ним в популяционной экологии относятся когнитивная и социополитическая легитимация. Если первая предполагает прозрачность принципов работы компании (организационной формы) для копирования, то вторая обуславливает соответствие определенных организационных форм

---

<sup>27</sup> Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. С. 231.

действующим общественным институтам<sup>28</sup>. Иначе говоря, в конкурентной борьбе погибают те, кто не смог добиться признания «значимости» со стороны других, следующих или нет за ними в построении бизнеса, а также не смог встроиться в ткань общественной жизни. Удачному встраиванию в эту ткань призваны помочь коллективные объединения «страждущих» институциональной легитимации в виде деловых ассоциаций, стратегических альянсов и проч.

Группировка фирм и предпринимаемых ими действий на рынке может осуществляться по схожести организационных форм — объединению фирм в популяции организаций. Помимо таких дифференцирующих параметров, как размер организации и способность к мобилизации ресурсов (быстрой, связанной с использованием неожиданно подворачивающихся возможностей, и медленной, предполагающей действие по «обкатанной» схеме), особое значение в возможностях и ограничениях компании приобретает степень ее специализации. Речь идет об акценте на общие или специфические навыки, которые дают преимущества соответственно в более динамичных или стабильных условиях. Существование фирм-«специалистов» (узко специализированных фирм) оказывается менее ресурсно-затратным, но более рискованным при изменении ситуации, к которой фирма «не готова». Большие же ресурсные затраты фирм-«дженералистов» сегодня могут окупиться в долгосрочной перспективе, когда есть возможность компенсировать «убытки» по отдельным статьям (направлениям деятельности) путем перераспределения всех имеющихся в наличии ресурсов<sup>29</sup>. При этом жесткой зависимости между степенью специализации и размером компании не существует: ограничения

---

<sup>28</sup> Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2003; Burt R.S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital // Social Capital: Theory and Research / N. Lin, K.S. Cook, R.S. Burt (eds.). Aldine de Gruyter, 2001.

<sup>29</sup> Yaitm X. Рынки и фирмы: размышления о перспективах экономической социологии // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 96–118; White H. Where Do Markets Come from? // American Journal of Sociology. 1981. Vol. 87. P. 517–547.

внешней среды (степень «благоволения» к разного уровня «запросам» игроков) и конкуренция нарушают монотонную зависимость.

Стратегия действия компании на рынке, или степень ее «поворотливости», таким образом, значительно зависит от заданных ей при создании характеристик. При этом по мере увеличения размера и продолжительности существования фирмы вероятность ее приспособления к изменениям окружающей среды и изменения траектории ее движения неуклонно снижается, т.е. возникает необходимость считаться с проблемой структурной инерции и находить выход (например, в создании «дочерних» подразделений), другими словами, обращаться к преимуществам сетевой формы организации.

На уровне отрасли в целом компании со сходными организационными характеристиками, детерминирующими допустимые вариации действий, превращаются в стратегические группы, или группы фирм со сходными стратегиями действия. Стратегия в данном случае является «суммированием» действий фирмы на рынке, связывающим преследуемую в долгосрочном периоде цель и используемые средства ее достижения. С позиций совершенной конкуренции, наличие стратегических групп на рынке препятствует действию механизма единого ценообразования, поскольку уровень цен может координироваться в рамках каждой группы<sup>30</sup>. Тем не менее разнообразие существующих на рынке групп организаций дает возможность защиты рыночных ниш от конкурентов путем возведения внутриотраслевых барьеров, например, в виде создания «уникального торгового предложения». При этом похожесть стратегий действия игроков из одной группы по организационным признакам, обуславливающим эти стратегии, обеспечивается выполнением принципа изоморфизма, согласно которому в результате столкновения со сходными условиями окружающей среды организации воспроизводят сходные между собой черты<sup>31</sup>. Причем подобного рода воспроизводство также позволяет снижать

---

<sup>30</sup> 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. 219–222.

<sup>31</sup> Там же. С. 214–215.

степень неопределенности за счет того, например, что компании подражают друг другу, т.е. повторяют то, что является более или менее понятным и устоявшимся. Другим механизмом, обеспечивающим изоморфизм на рынке, выступает нормативное давление, источник которого кроется в том, что отвечающие за ключевые действия компании специалисты учились в одних «университетах» и соответственно обладают сходными знаниями и навыками<sup>32</sup>. В результате количество «вариаций» организационных параметров сокращается, что в терминах стратегических групп означает, во-первых, их «пересчитываемое» число, а, во-вторых, количественное превосходство фирм, следующих наиболее доступным для подражания образцам.

Непосредственно реализуемые компаниями стратегии действия определяются занимаемыми ими позициями в структуре рынка, характеризующиеся в терминах плотности расположения игроков по отношению друг к другу, составляющих в совокупности экономическое поле. Дистанция между занимаемыми структурными позициями обуславливается объемом и структурой имеющегося капитала (экономического, культурного, социального, символического, технологического и т.д.). В свою очередь, структура поля с существующим распределением капиталов оказывает обратное воздействие на группы фирм, принуждая контролировать определенную часть поля (долю рынка). Размер контролируемой доли рынка в данном случае определяется объемом капитала и изменяется пропорционально изменению этого объема<sup>33</sup>.

Неравное распределение капиталов среди участников экономического поля сопряжено с неравномерным распределением среди них власти. Обладающие большей властью агенты заинтересованы в воспроизводстве структуры поля, детерминирующей шансы достижения той или иной экономической эффективности. Как следствие,

---

<sup>32</sup> *Кэрролл Г.* Концентрация и специализация: динамика ширины экологической ниши в популяциях организаций // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 122–124.

<sup>33</sup> *Kelly D., Amburgey T.L.* Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change // The Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. No. 3. P. 594.

возникают барьеры, препятствующие входу на рынок, а также внутриотраслевые барьеры: отсутствие встроенности в структуру существующих связей и соответственно ограниченность информации о возможных действиях других участников рынка вынуждают компенсировать их дополнительными расходами<sup>34</sup>.

Регулирующим действия рыночных игроков механизмом, снимающим проблемы интерпретации действий других контрагентов и оценки адекватности своих действий, являются институциональные соглашения. Институты, понимаемые, как «правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми»<sup>35</sup>, являются средством выработки стабильных моделей взаимодействия. Чем они более стабильны, тем более предсказуемой становится ситуация на рынке, тем дальше горизонт стратегического планирования. При этом стратегия и стратегический выбор той или иной альтернативы действия оказываются напрямую связанными со спектром своих возможностей, обусловленных структурными ограничениями, и знанием этих возможностей. Другими словами, успех выбираемой стратегии действия зависит от способности адекватно видеть структуру поля и свое место на нем.

С точки зрения установления институтов как правил игры на рынке и гарантов соблюдения этих правил, наиболее важно то, что их устанавливают владельцы крупных капиталов и тем самым определяют стратегии действия других агентов<sup>36</sup>. Этот процесс (навязывание правил доминирующими группами) представляет один из способов построения институтов на рынке. Другим возможным источником может стать влияние внешней по отношению к участни-

---

<sup>34</sup> Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 274.

<sup>35</sup> Норт Д.К. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2. С. 73.

<sup>36</sup> Bourdieu P. Principles of an Economic Anthropology // The Handbook of Economic Sociology / N.J. Smelser, R. Swedberg (eds.). Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005 (second edition). P. 77.

кам поля силы — правительства, оставляющего право определения правил непосредственно за собой или передающего его наиболее приближенным к себе группам. Соответственно процесс институциональной динамики, или смены правил игры на рынке, происходит из-за борьбы за власть (определения ситуации в выгодном для себя свете) между доминирующими агентами и теми, кто стремится изменить правила игры. Кроме того, возможна борьба за поддержание и (или) расширение границ поля с внешними по отношению к нему группами.

Сфера влияния институциональных соглашений, формальных или неформальных, чаще всего распространяется на игроков одного экономического поля, т.е. на участников определенного рынка. Однако при определении границ того или иного рынка в современном мире, захлестнутом волной интернационализации, надо учитывать, что многие отрасли теряют свою национальную принадлежность, замкнутость в пределах того или иного государства. Более того, процесс глобализации, предполагающий функциональную интеграцию распределенной таким образом экономической активности, вызвал к жизни два способа организации международных отраслей: товарные цепи, регулируемые производителем, и товарные цепи, регулируемые потребителем<sup>37</sup>. В первом случае центральную роль в координации всего процесса играют крупные производители, выпускающие высокотехнологичные капиталоемкие продукты. Розничный же бизнес оказывается «втянутым» в товарные цепи второго типа, выступая в качестве посредников между рассредоточенными по миру производителями и конечными потребителями продукции<sup>38</sup>. Соответственно конкуренция среди ритейлеров переносится с отдельных торгующих компаний на уровень цепочек товародвижения, смысл создания ко-

---

<sup>37</sup> Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 124–125.

<sup>38</sup> Джереффи Г. Международное хозяйство и экономическое развитие // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 633.



торых состоит в наиболее эффективном выстраивании каждого этапа движения товара на пути к потребителю.

Таким образом, при исследовании розничного рынка и выстраиваемых на нем ритейлерами стратегий действия неотъемлемой частью становится изучение сетевых и институциональных элементов взаимоотношений не только между непосредственными конкурентами, но и между ними и их наиболее значимыми контрагентами — игроками производственных рынков, поставщиками распределяемой продукции. Кроме того, интерес представляет соотношение между участниками «интернационального» экономического поля, которым является розничный рынок в настоящее время, а также зависимость стратегий ритейлеров, действующих в пределах государственных границ, от места «национального» рынка в общей структуре такого масштабно понимаемого поля.

В целом роль рассмотренных выше основных элементов рынка — социальных сетей и институтов — сводится к упорядочению и стабилизации их «жизни», что делает возможным наметить долгосрочные планы и определять эти планы в зависимости от занимаемого на рынке места. Группировка игроков рынка может производиться по разным признакам, описывающим их положение в разных теоретических аспектах, — согласно эквивалентным позициям, сходным организационным формам, совокупному объему и структуре имеющегося капитала. Тем не менее при любом подходе можно говорить о том, что близость фирм в «признаковом пространстве» приводит их к сходным действиям, что в свою очередь сопряжено с необходимостью и возможностью исследования образующихся на рынке «кластеров» и направляющих их формирование процессов.

### **Выбор формата и форматности**

Тип развиваемого торгового формата и количество форматов, которыми управляет компания, в совокупности являются основополагающими для всей стратегии выстраивания конкурентных отношений на рынке, так как во многом определяют возможности и ограничения сети. Это сопряжено с бытием самого торгового формата и

числом форматов, находящихся под управлением одного розничного оператора, выступающим «определителем» организационной формы, являющейся в свою очередь группообразующим признаком на рынке, по которому можно «прочитывать» стратегию действия.

Говоря о динамике форматов, в которых работают сети, надо отметить, что их выбор зачастую был связан с особенностями социально-экономического развития России. Так, первые супермаркеты («Перекресток» и «Седьмой Континент») вышли на рынок в середине 1990-х гг. после того, как у людей появились средства на покупку премиальных товаров, интерес к которым подогревался бытовавшим долгое время дефицитом. Дискаунтеры («Пятерочка», «Копейка», «Дикси», «Авоська») появились в 1998–1999 гг. на волне дефолта и резкого снижения доходов большей части населения.

Современный этап развития экономики страны характеризуется зависимостью от того, сколько нефтедолларов в нее приходит. Рост их количества создает благоприятную ситуацию для развития розничной торговли, когда показатели деятельности сетей растут за счет увеличения не столько количества лояльных клиентов, сколько тех сумм, которые они тратят в продуктовых магазинах (от результатов борьбы за «средний чек»).

С точки зрения форматов, действующих на рынке, рост благосостояния потребителей повлек за собой «переквалифицирование» части локальных сетей с магазинов экономического класса на супермаркеты и «магазины у дома». Помимо конъюнктуры на такой поворот событий повлияла «масса» (масштабы) магазинов: в условиях усиления динамики развития конкурентной ситуации мелкие сети, оказавшиеся технологически не способными поддерживать как можно более низкие цены и получать прибыль благодаря большому товарообороту, оказались в ситуации экономического принуждения по сравнению с национальными сетями. Иначе говоря, стало необходимым приводить в соответствие торговый формат и его параметр-маркер: если главное — цена, то низкая, если — ассортимент, то товары и услуги в комплексе.

Однако в долгосрочной перспективе выбор небольшими сетями формата, для которого ценовой фактор не является решающим,

оказывается более перспективным, так как в этом случае проблема ценовой конкуренции при «уплотнении» рынка, обострении конкурентной ситуации в ближайшем будущем стоит не так остро. Не такой проблемной выглядит и угроза экспансии глобальных розничных сетей, которая оценивается с точки зрения «дойдет очередь и до нас» и связывается с завоеванием рынка через демпинг цен со стороны западных игроков, работающих с «ценовыми» форматами дискаунтера и гипермаркета.

Особенностью позиционирования магазинов локальных сетей<sup>39</sup>, а также до некоторой степени московского «отделения» национальных сетей в глазах конечного потребителя становится размывание четких форматных параметров. Так, если раньше супермаркеты были однозначно магазинами для состоятельных людей, а дискаунтеры — для малообеспеченных слоев населения, то сегодня существует тенденция становления магазинов, доступных для всех категорий покупателей, с нивелированием форматных различий. Именно этот аспект — повышенную гибкость — можно считать одним из основных конкурентных преимуществ, на которые делают ставку розничные сети. При этом, чем меньше компания, тем более «гибким» может быть формат в силу возможности преодоления структурной инерции с минимальными издержками. Гибким становится и такой институциональный элемент рынка, как структура управления, выражающаяся в минимизации количества управляющих сетью, сокращении бумажной волокиты. В условиях усиления конкуренции залог успеха на рынке локальные сети в противовес федеральным видят именно в возможности быстрой реакции на любого рода изменения — постоянной адаптации «предложения» к динамичной потребительской культуре. Последняя, в свою очередь, в силу неразвитости оказывается чувствительной не к объему «символического капитала», а к материальным параметрам и близости расположения магазина.

---

<sup>39</sup> Gereffi G.A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries // The Center for Comparative Research at Yale University. 1999 // <http://www.yale.edu/ccr/gereffi.doc>.

Среди основных признаков такой «локализации» можно отметить следующие. Несмотря на то, что цена не является «сильной стороной» «магазинов у дома» и супермаркетов, ритейлеры, работающие в этом формате, стремятся к дифференцированной торговой наценке. Другими словами, деликатесы и элитные товары «продвигаются» как товары практически повседневного потребления. Эти же категории товаров подпадают под акции сниженных цен, стимулирующих спрос. Кроме того, дополнительным преимуществом является возможность ценообразования для каждого отдельного магазина, в зависимости от расположенных рядом торговых объектов: от открытого рынка до гипермаркета. Не остаются без внимания и социально незащищенные группы населения (пенсионеры, инвалиды и др.), которым предоставляются скидки в определенные часы дня. Что касается более экономичных магазинов, то здесь изменения выражаются во включении в ассортимент элитного алкоголя, а также в развитии собственного производства готовых к употреблению продуктов, которые являются очень «денежными» для сети. Еще одной ходовой составляющей «предложения» продовольственных магазинов становится подключение как можно большего количества дополнительных услуг на территории, близкой к торговому залу, путем размещения на ней химчистки, аптеки, банкомата, пунктов оплаты сотового телефона и даже кафе. Благодаря этому апогей «локализации» достигается становлением магазина «центром притяжения» в районе.

Таким образом, хотя для одних типов магазинов речь идет о *лучшей* покупке (акцент на ассортимент + цену) — супермаркеты, «магазины у дома», а для других — о *выгодной* покупке (акцент на цену + ассортимент) — дискаунтеры и соответственно о разных покупателях, которых «отгрызли» в рамках ниши<sup>40</sup>, на локальном уровне происходит медленное размывание границ рыночных ниш магазинов

---

<sup>40</sup> Относительно Москвы можно говорить о существовании сетей, действующих в трех форматах: «магазин у дома», супермаркет и дискаунтер. В особой ситуации находятся сети гипермаркетов, которые располагаются за городом: за исключением «Real», они расположены за МКАД. Кроме этого, вне поля зрения находятся продуктовые бутики из-за своей немногочисленности и ориентации на узкую группу населения.

разных форматов. На практике это означает, что борьба за различные категории покупателей усиливается, поэтому компании нацелены не на поддержание «имиджа» определенного формата, а на привлечение потребителя, пытаясь на имеющихся площадях оптимизировать количество товаров и услуг<sup>41</sup>. Наиболее удобным для реализации такой цели является позиционирование сетевых магазинов независимо от их формата как находящихся рядом с домом, оправдывая все колебания в ассортименте и ценах «тонкой настройкой» на потребности конкретных людей.

Если гибкость локальных сетей проявляется в возможности варьирования параметров в рамках одного формата, то подобного рода «ответ на вызовы окружающей среды» со стороны сетей, претендующих на статус федеральных, становится возможным благодаря введению магазинов разных форматов. Иногда речь идет о выделении «подформатов», различающихся преимущественно параметрами торговой площади и количеством товаров, притом что на ценовой политике это мало сказывается — дискаунтеры придерживаются низких цен, супермаркеты более высоких<sup>42</sup>.

Несмотря на то, что разные форматы торговли должны давать преимущества с точки зрения удовлетворения потребностей большего количества людей (занятия разных ниш) необходимо учитывать отсутствие четкого различения потребителями форматов внутри сети, работающих, по мнению самих ритейлеров, под одним брен-

---

<sup>41</sup> Работа национальных сетей в Москве и в других регионах в целом различается в силу специфики положения розничной торговли в столице: более высоких уровня покупательной способности, плотности населения, насыщенности современными форматами.

<sup>42</sup> «Скажем, мы, “Седьмой Континент”, “Перекресток”, “Патэрсон”, “Spar”, “Billa” оккупировали тех, у кого есть деньги. И они ходят туда, где есть наши магазины, причем они ходят туда, где ближе, потому что у нас ассортимент такой же, как в “Седьмом Континенте”, цены чуть пониже. И мы прекрасно знаем, делали опросы, и сам “Седьмой Континент” говорит, что сейчас лояльности, приверженности к марке нет. Если есть “Седьмой Континент”, есть мы и покупатель живет где-то здесь (посередине), он ходит в магазин, где ему чем-то нравится. Где-то хлеб свежий пекут, где-то виски есть, которого нет у конкурента. Он ходит туда и не смотрит на название самого магазина» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

дом<sup>43</sup>. Можно предположить, что дело не только в «неразборчивости» людей, но скорее в том, что при таком разбиении на форматы сохраняется особенность базового формата сети, делающего акцент на лучшую или выгодную покупку. Соответственно вместо другого формата розничного оператора «N» появляется очередной магазин «N» другой площади, что подчеркивается именованием большинства магазинов универсамами или гастрономами, не имеющим отношения к наименованиям современных форматов. Вероятно, в более выигрышном положении оказываются мультиформатные сети, развивающие магазины под разными названиями (так часто поступают крупные западные ритейлеры): в этом случае сложившееся представление о компании не мешает ей проводить разную политику — ценовую, ассортиментную — в зависимости от формата<sup>44</sup>.

Стоит указать на то, что чем менее глобальны планы сети в отношении территориальной экспансии, т.е. чем выше степень локализации компании, тем более размытой становится форматная ориентация. И, наоборот, намерения по освоению «сопредельных территорий» приводят к большей стандартизации торговых процессов. Однако в данном случае речь идет не о соответствии параметров магазинов унифицированному набору признаков «площадь + ассортимент + цена», границы которых достаточно условны, а о некоем корпоративном понимании их сочетания. Как следствие, вместо традиционных названий форматов появляются нововведения типа «супермаркет-мини» и «супермаркет+» (как в «Перекрестке») вместо близких к ним по концепции «магазина у дома» и гипермаркета.

По аналогии с локальными сетями, для которых их «мультиформатность» является определяющим способом ведения конкурентной борьбы, для сетей на уровне больших территорий охвата тем же самым становится мультиформатность. При этом четкость выделения

---

<sup>43</sup> «N» хочет, чтобы, во-первых, деликатесы были доступными по цене, т.е. стараемся делать минимальную наценку на товары «премиум»-класса и «элитку», на то, что люди покупают только к празднику. Мы хотим, чтобы они их не только к празднику покупали» (директор по маркетингу и рекламе, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>44</sup> Ниша, понимаемая на розничном рынке как «место, откуда зарабатываются деньги», и степень ее насыщения рассматривается в терминах количества магазинов того или иного формата, которые может «выдержать» потенциальная потребительская аудитория.

и соблюдения форматов — структурирование себя — одновременно преследуют здесь две цели — увеличение эффективности работы сети и привлечение инвестиций.

С точки зрения эффективности работы мультиформатность применяется не столько в целях завоевания потребительской аудитории, сколько для лучшего управления технологиями товародвижения. В свою очередь проблема технологий обусловлена разными площадями магазинов, на которых необходимо размещать и разный ассортимент<sup>45</sup>. Как следствие, инструментом оптимизации процесса управления мультиформатной сетью становится управление не совокупностью магазинов в одном районе (регионе), в противовес моноформатным сетям<sup>46</sup>, а отдельными форматами независимо от территориального положения.

Что касается финансовой стороны вопроса, то мультиформатность как конкурентное преимущество это палка о двух концах. С одной стороны, она дает возможность использовать разные площади, т.е. «плотно» покрывать определенную территорию, лучше организовать дистрибуцию. С другой стороны, работа одновременно в нескольких форматах ведет к повышению уровня издержек, связанных с тем, что, по сути, речь идет об управлении из единого центра несколькими сетями, каждая из которых имеет свои особенности<sup>47</sup>. В результате для экстенсивного развития требуются серьезные капиталовложения. Однако, как отмечают сами ритейлеры, в России «все деньги вложены или вывезены нашими олигархами». Потенци-

---

<sup>45</sup> «В основном по размеру меряют, потому что на самом деле почти у всех сейчас уже 24 часа работают, у всех самообслуживание, т.е. то, что раньше различало эти форматы, сейчас сплослось, все идет к единому стандарту, стараясь работать все лучше и лучше» (директор по маркетингу и рекламе, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>46</sup> Например, «Мосмарт» обозначил свои форматы экономкласса как гипермаркет, макси- и экспресс, «Патэрсон» заявляет о работе в высоком, среднем и низком «под-форматах» супермаркета.

<sup>47</sup> «Мы считаем, что не надо их разбивать... на форматы... Вот “Седьмой Континент” разбил себя на три сегмента. Ну, они об этом знают, мы об этом знаем. Покупатели же, я думаю, знают, что есть “Седьмой Континент”, а то, что там есть «пять шагов» или «премиум», они не догадываются. Есть “Седьмой Континент” как “Седьмой Континент”» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

альных же западных инвесторов интересует «понятность» форматов, прозрачность лежащих в основе их деятельности концепций. Поэтому «штампуют» одинаковые магазины, такие сети больше «рискует» привлечь к себе внимание зарубежных инвесторов.

Если говорить непосредственно о наборе форматов, которые развивают розничные сети, то в прошлом «обрастание» новыми форматами во многом шло «в ногу» с общими изменениями в торговой сфере. Крупнейшие мультиформатные российские сети («Перекресток», «Седьмой Континент»)<sup>48</sup> начали с создания в 1990-х гг. супермаркетов, дорогих магазинов. В 1998 г. к ним добавились небольшие магазины с «доступными» ценами в спальных районах. С 2002–2003 гг. после начала экспансии на российский рынок крупноформатных западных игроков стали открываться большие магазины — гипермаркеты.

На сегодняшний день можно говорить о том, что в России представлены все имеющиеся торговые форматы, поэтому выбор их «комбинации» становится не столько исторически обусловленным, сколько намеренным. Этот выбор в свою очередь базируется на оценке конкурентных преимуществ торговых форматов на национальном уровне. Вероятно, в ситуации, когда в регионах широко представлены сети дискаунтеров, для которых характерны высокие темпы развития ввиду низких издержек и небольших «претензий» к торговым площадям («Магнит», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси»), никакая из «новых» мультиформатных сетей, претендующих на федеральный уровень, не развивает аналогичных по замыслу подразделений — точность технологий, отлаженность логистики, оперативность управления для данного «минималистского» формата имеют принципиальное значение. В то же время при создании мультиформатной сети за базовый принимаются другие крупные по площади форматы — супермаркет и (или) гипермаркет, в рамках которых уже начинаются «махинации» с товарами и услугами, расположением магазина и т.д.

---

<sup>48</sup> «То же самое “Седьмой Континент” должны были сделать «магазины у дома» — «семь шагов», встали рядом с нашим магазином, я бы не сказал, что это «магазины у дома», когда там полки ломятся от дорогого алкоголя, а ничего такого для среднего класса нет в принципе. Это не совсем удобный магазин. Для определенного круга удобный» (начальник отдела маркетинга московской торговой сети магазинов).



Что касается мелких магазинов — формата «у дома», то пока известен только один (да и то по франшизе<sup>49</sup>) проект подобного рода, выходящий территориально за пределы Московского региона — «Квартал» мультиформатной сети под управлением ГК «Виктория». Ситуация связана не столько с тем, что (по сравнению с крупными форматами) такого рода экспансия трудно реализуема в силу осложнения в геометрической прогрессии логистических проблем (в мировой практике имеется подобный опыт — сеть «Seven-Eleven»), сколько с тем, что в Москве еще достаточно площадей, подходящих для открытия таких магазинов. Соответственно «выталкивающих» факторов здесь чрезвычайно мало, поскольку уровень покупательной способности выше, чем по России; площадей много (ниша не заполнена); вероятность прихода иностранных розничных сетей с таким форматом нулевая.

Захват регионов мультиформатной сетью путем открытия торговых точек в совершенно разных местах не имеет смысла в связи с теми проблемами, о которых говорилось выше. Поэтому одной из причин наблюдаемого в настоящее время повышенного интереса к развитию крупных форматов в регионах может являться попытка проведения операции «быстрая война». Другими словами, при наличии большого числа претендентов на одни и те же территории и значительно меньшей емкости региональных рынков по сравнению со столичными построить несколько супер- или гипермаркетов при больших пусковых издержках, но и при больших оборотах в долгосрочной перспективе оказывается выгоднее.

Так, строительство гипермаркета в каком-либо городе приводит к тому, что другие сети, следующие той же логике развития торговых форматов, в этот город, способный принять один-два больших магазина, пойдут с меньшей охотой. В свою очередь после получения экономической отдачи от нескольких проектов в перспективе сеть может начать «заполнять» захваченные районы другими магазинами-

---

<sup>49</sup> Примером такой сети российского происхождения может быть розничный оператор ГК «Виктория», развивающий сети «Виктория», «Квартал», «Дешево». Вероятно, теми же причинами были обусловлены намерения «Пятерочки», первоначально развивавшей дополнительно к своим дискаунтерам сеть гипермаркетов «Карусель», а в настоящее время планирующая открытие сети супермаркетов «Франк».

ми — увеличивать свою долю на местном рынке. Стоит заметить, что именно с этой точки зрения оперирование небольшими форматами оказывается более проигрышным вариантом: для получения результатов от экспансии, в данном случае необходимо создавать «на месте» сразу сеть<sup>50</sup>. Таким образом, проблема выбора между тем, сколько торговых форматов развивать и на какую территорию с ними претендовать, сводится к финансовому обеспечению, объему инвестиций: большие затраты сегодня с лихвой окупятся в будущем, когда все места будут заняты. Главное — найти средства на развитие<sup>51</sup>. При отсутствии таковых стремление вызвать интерес к своей компании, с одновременно решив управленческие проблемы, диктует необходимость превращения сетей в мультиформатные: имеющиеся на рынке и «захваченные» площади группируются в «подформаты» и подводятся под стандарты с определенной концепцией. В результате можно говорить о том, что наиболее адекватными сложившейся рыночной ситуации являются фирмы-«дженералисты» (т.е. мультиформатные в том или ином виде сети), которые добиваются успеха не столько благодаря эффективной работе, сколько благодаря своей многофункциональности, приспособлению к динамично изменяющейся ситуации в отношении как имеющихся площадей, так и потребительской культуры. Впрочем, повышенная «мультиформатность» большинства отечественных сетей может стать и хорошим конкурентным преимуществом перед западными интервентами, поскольку национальные особенности зарубежных форматов в купе с запутанными схемами статуса собственности на имеющиеся торговые площади могут оказаться им «не по зубам».

---

<sup>50</sup> «Почему появилась мультиформатность? Потому что на рынке полный бардак: с помещениями непонятно, с землей непонятно. Всё, что есть, всё покупается кем-то там одним или другим... В результате получается куча магазинов непонятого формата» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>51</sup> «Когда развивается мультиформатность, фактически сталкиваешься с тем, что издержки начинают расти, потому что разные форматы подразумевают разный ассортимент, разный уровень наценки, разные взаимоотношения с поставщиками, разные планыграммы, разные проекты торговой площади» (начальник отдела маркетинга, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

## **Взаимодействие с конкурентами**

Согласно концепции структурирования рынков Х. Уайта, формирование рынка, становление и заполнение его ниш игроками происходят в процессе их постоянного взаимного мониторинга действий. Зная, что делают другие, компании могут, не повторяясь, придумать свою вариацию определенного продукта.

Применительно к розничной торговле сигнальный механизм формирования рынка также существует, однако работает он, видимо, в противоположном направлении, приводя не столько к дифференциации, сколько к унификации. Мониторинг конкурентов здесь — это неформальный институт всеобщего характера действия (норма), отказ от подчинения которому грозит сходом с дистанции. Мониторинг в данном случае относится к наблюдению за тремя основными показателями: ценами, ассортиментом и технологическими ноу-хау.

Что касается контроля цен, то он необходим всем сетям независимо от форматов, чтобы «быть в рынке», «не отрываться от него»<sup>52</sup>. Особенно он актуален для локальных сетей, для которых гибкость цен — залог выживания в конкурентной борьбе. Среди способов мониторинга цен основными являются:

- обмен базами данных с другими сетями;
- заключение договора о сканировании цен конкурента (занесение в систему);
- отслеживание продажных цен в магазине конкурента (пришел — посмотрел);
- шпионаж — покупка чужих баз данных.

Отметим, что статус «правила» снимает с любого способа получения информации о ценах, включая и промышленный шпионаж, на-

---

<sup>52</sup> «Чтобы быть в рынке...нужно (осуществлять) контроль цен, например, почему там торгуют дискаунтеры, нет ли у нас там провалов по ценам. Почему торгуют там нашего формата люди. Понятно, что мы не мониторим “Мегацентр Италия”, потому что, понятно, там цены большие. Смысл какой?» (начальник отдела маркетинга, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

лет недобросовестной конкуренции<sup>53</sup>. Наиболее распространенным способом в данном случае является непосредственное переписывание цен конкурентов в магазинах частными лицами, но наиболее ценная информация может быть добыта путем получения базы данных. Разница заключается в том, что в первом случае сканируются цены на выходе, включая дифференцированную ценовую политику сети, во втором, — речь идет о закупочных ценах, которые являются камнем преткновения для современной розничной торговли, поскольку игра на рынке сегодня заключается в том, «кто кого передавит» даже на какие-то маленькие проценты. Поэтому знание цен на входе у других — возможность давить на поставщиков и добиваться большей маржи для себя.

Мониторинг ассортимента товаров имеет не меньшее значение. В условиях гибких цен позиционирование магазинов в определенном районе делает необходимым получение прибыли за счет того, что люди покупают все необходимое в одном конкретном магазине. Как следствие, «ассортиментные» супермаркеты и «магазины у дома» наблюдают не только за тем, какие продукты предлагают аналогичные им непосредственные конкуренты — компании, расположенные рядом, но и за тем, что включают в свой ассортимент гипермаркеты, которые являются конкурентами опосредованными, поскольку не позиционируют себя как магазины «для района».

Чем меньше магазины, тем чаще они вынуждены ставить на полки только товары-лидеры продаж в силу ограниченности торгового пространства («полки не резиновые»). Соответственно более крупные по площади торговые точки рассматриваются в качестве «площадок для тренировок по выводу брендов», успех или неудача которых сканируются другими.

---

<sup>53</sup> «Есть, конечно, так называемый промышленный шпионаж. Конечно, как бы кошмарно это ни звучало, но воровство информации и покупка информации это по большей части касается цен и условий работы с поставщиками, может быть, даже финансовых результатов каких-то» (генеральный директор и коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

Самым значимым среди всех перечисленных выше аспектов представляется мониторинг технологий ведения бизнеса, поскольку и цена, и ассортимент, и все остальные тонкости торговли непосредственно связаны с тем, насколько точно настроены ее технологии.

Особенностью применения технологий на российском рынке розничной торговли является то, что изначально они заимствовались в готовом виде у западных коллег, поскольку сетевые структуры в России возникали раньше и складываются сейчас через прямое копирование «подсмотренных» заграничных аналогов с некоторой их адаптацией к национальным особенностям рынка<sup>54</sup>. Причем адаптация заключается не в корректировке принципиальных элементов технологического процесса, но лишь в том, чтобы применять или не применять уже хорошо известные отдельные аспекты, — ввести ли купонную систему, автоматизировать ли собственное производство и т.д.<sup>55</sup> Кроме того, топ-менеджмент и ключевые специалисты сетей, «вскормленные» на одном и том же западном опыте, идут похожими путями развития бизнес-технологий.

С одной стороны, такая ситуация позволяет сетевой розничной торговле развиваться бурными темпами, так как схема создания сети достаточно прозрачна. С другой стороны, вместе с многолетним опытом производства сетевого бизнеса была «заимствована» основ-

---

<sup>54</sup> *«Цена — это неизбежно... Цена не просто сама по себе, цена — это все остальное, (результат того), как технология работает, т.е. чтобы была низкая цена... у тебя должно быть все строго минимизировано, (чтобы были) минимальные издержки, иначе низкой цены не будет. Чтобы у тебя было качество, должен быть четкий контроль качества... Это все вопрос технологии»* (начальник отдела маркетинга, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>55</sup> *«...Первой ласточкой был “Перекресток”. Они провели исследование в России, заказав его у крупнейшей западной компании, определили, что ритейл абсолютно отсутствует. Каким путем идти? Они определили, что будет создаваться сеть. Далее провели очень серьезное исследование, как работать, провели обучение, тренинги. Съездили в Европу, в Америку, в Канаду и т.д., чтобы посмотреть, как там работает ритейл»* (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

*«Все до нас уже изобрели на Западе, зачем еще что-то изобретать?!»* (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

ная проблема мирового сектора розничной торговли, получившая название «commonality», — сходства стратегий игроков розничного рынка<sup>56</sup>.

На примере российского рынка розничной торговли можно обнаружить, что подобного рода сходство возникает вследствие постоянного мониторинга действий конкурентов: «все наблюдают друг за другом». В условиях обострения конкуренции и огромных темпов роста компаний, количество магазинов в сети которых увеличивается ежегодно в полтора-два раза, основная проблема заключается в том, как всем этим эффективно управлять, чтобы помимо краткосрочного получить и долгосрочный результат — «не развалиться». Учитывая, что подобные интересы преследуют все игроки розничного рынка, законодателей мод фактически не существует: все что-то ищут, внедряют новое, а другие перенимают это в случае успеха.

Таким образом, непосредственно наблюдаемое проявление мировой «болезни» заключается в констатации факта, что «у всех все одинаково». При этом несмотря на понимание негативного воздействия сходства на рынок в целом (покупатели «мечутся» между магазинами), сами ритейлеры никаких принципиальных шагов по изменению ситуации не предпринимают, считая, что с подобного рода проблемами надо разбираться после насыщения и начала передела рынка. Однако, как свидетельствует мировой опыт, дело заключается не в рыночной зрелости — институт мониторинга, диктующий необходимость не отставать от всех, достаточно стабилен.

Симптомами болезни «похожести» на российском розничном рынке выступают отсутствие лояльности покупателей к марке конкретной сети следование одним и тем же способам завоевания потребительской аудитории в рамках деления торговых форматов по

---

<sup>56</sup> «Они, например, говорят: у вас есть собственное производство, вы печете булочки, пирожки и т.д. Как вы их упаковываете? Вы заматываете их во что-то и наклеиваете (этикетку). Вам надо поставить станок, который будет вам заматывать, сам наклеивать, ставить даты и т.д. Мы говорим: это, конечно, хорошо в Америке, но у нас тут труд таджиков ничего не стоит, поэтому нам это выгоднее, чем поставить какой-то агрегат. Да, это будет красиво, модно, современно, но экономически невыгодно» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

параметру-маркеру — ассортименту или цене<sup>57</sup>. При этом риски, связанные с поиском своей уникальной ниши, в настоящее время считаются нецелесообразными, поскольку в качестве гарантии стабильности существования на рынке в будущем рассматривается наращивание не символического капитала («инвестиции в репутацию»), а экономического. Кроме того, быстро изменяющиеся потребительские предпочтения — нестабильность среды — приводят к тому, что даже примерного представления о том, к чему именно готовиться, на что рассчитывать, не существует, и если сейчас переключиться на разработку концепции символического позиционирования, то в следующий момент можно легко оказаться на обочине. Поэтому акцент на материальных средствах связан не только с необходимостью подготовки к ведению ценовых войн с конкурентами. Экономический капитал (формируемый в том числе и через улучшение эффективности технологии работы) компенсирует динамическое изменение ситуации на рынке<sup>58</sup>.

Выше речь шла только об опосредованном взаимодействии конкурентов — через наблюдение. Однако можно говорить о том, что данный тип взаимодействия играет наиболее значимую роль в функционировании рынка, поскольку межфирменные, межличностные связи чрезвычайно слабы и не тесны, и они не являются теми каналами, по которым течет ценная деловая информация. Основная формула общения с конкурентами выражается принципом «каждый сам за себя». Поэтому многочисленные семинары, бизнес-форумы, конференции, конвенции и пр. рассматриваются не как способ взаимодействия контрагентов по бизнесу, но лишь как место для неформального обще-

---

<sup>57</sup> Усиление консолидации отрасли розничной торговли сопряжено с обострением конкуренции во всем мире на фоне отсутствия четких маркетинговых стратегий и символического позиционирования розничных сетей. Самой значимой угрозой для отрасли называется снижение прибыли в будущем из-за борьбы между сетями единственно за цену, что непосредственно связано с одинаковым технологическим «оснащением» [Global Powers..., 2006, p. G9].

<sup>58</sup> «Пока эффективнее просто «шлепать» магазины, больше, больше и больше. Когда-то, конечно, когда всё насытится, начнут сети думать, что у себя можно модернизировать, улучшить, чтобы еще больше продавать» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

ния<sup>59</sup>. Более того, выстраивание деловых стратегий, обусловленное возможностями независимым действием каждой компании, отсечением каких-либо социальных связей, обуславливает формальный («витринный») характер обмениваемой информации. При этом даже факт давнего личного знакомства людей, отвечающих за действие компании на рынке, их «приватное» общение никак не влияют на происходящее — динамика изменения рыночной ситуации свободно «просачивается» сквозь решетку сетей<sup>60</sup>. Другими словами, деловые связи на розничном рынке между непосредственными его участниками в настоящее время практически не выступают в роли «скелета», детерминирующего рыночную ситуацию. При этом отсутствие встроенности в систему связей и налаженных межфирменных информационных каналов, как и считал П. Бурдые, вынужденно компенсируется дополнительными финансовыми расходами и на легальные источники (СМИ, отчеты маркетинговых исследований), и на не вполне легальные (промышленный шпионаж). Правда, в данном случае и «новые», и «старые» игроки розничного рынка оказываются в примерно одинаковом положении.

Отсутствие внутренних «сетевых» резервов в виде накопления социального капитала (если сети рассматривать в качестве социального «клея», связывающего участников рынка<sup>61</sup>) обуславливает и неуспех специальных организаций, создаваемых на рынке. Известно, что неоднократно предпринимались попытки образования закупочных союзов между участниками розничного рынка, которые заканчивались одинаково — распадом, несмотря на популярность такого рода организа-

---

<sup>59</sup> «...Магазины не отличаются один от другого: одинаковый ассортимент, одинаковая выкладка, одинаковые цены, одинаковая форма, все одинаковое. Только у одного известная марка, у другого менее известная, но услуги и качество ты получишь одинаковые» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>60</sup> «Главное, что все меняется очень быстро. Все так быстро меняется, что если ты думаешь, что ты что-то знаешь, то завтра уже все изменилось» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>61</sup> «На всяких собраниях, форумах и т.д., когда мы просто забываем, что мы из каких-то там сетей, то все нормально» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).



ций на Западе<sup>62</sup>. Другой пример специальной организации — деловые ассоциации. Несмотря на фактическое существование таких ассоциаций значительного влияния на рынок, по мнению ритейлеров, они не оказывают. Одной из наиболее значимых причин такого отношения к «коллективным собраниям», является убежденность ритейлеров в отсутствии у этих формальных по сути организаций иной цели деятельности, кроме как «собраться, чтобы выпить»<sup>63</sup>. Однако речь идет не столько о бездействии ассоциаций, сколько о том, что эти организации сегодня выступают проводниками не коллективных (отраслевых), а частных интересов. Учитывая, что заинтересованность в каких-либо изменениях на государственном уровне оказывается прямо пропорциональна величине компании, локальные розничные сети, которые уступают по территориальному и количественному «размаху» федеральным, имеют более скромные интересы и ресурсы для создания ассоциаций, а потому могут претендовать в них лишь на неформальное общение. В итоге, своего главного предназначения — выстраивания диалога между бизнесом как сообществом и властью — ассоциации в данной отрасли не способны обеспечить в силу того, что ритейлеры хотят действовать и действуют независимо друг от друга. Данная проблема уходит корнями в более глубокий вопрос взаимодействия бизнеса и государства, который проявляется в процветании коррупции и принятии законов, не способствующих тому, чтобы «лучше жилось сетям и людям»<sup>64</sup>. В настоящий момент консолидированного решения данного вопроса ожидать не приходится, а потому «разборки» с чиновниками и

---

<sup>62</sup> «Сейчас конкуренция носит агрессивный характер. Есть хорошая такая фраза: “убей курицу, которая несет золотые яйца конкуренту”... Даже если встречаются на симпозиумах компании, то они презентуют только свои лучшие черты, если уверены в безопасности распространения этой информации» (директор по маркетингу и рекламе, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>63</sup> «На самом деле все это только кажется, что нет конкуренции, на самом деле она есть, достаточно жесткая плюс, как мне кажется, не совсем цивилизованная, т.е. в этой борьбе предпринимаются такие некрасивые шаги. Хотя мы все между собой прекрасно общаемся. Я знаю почти всех, из новых вряд ли, а вот из коммерческих директоров и руководителей почти всех» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>64</sup> О таком подходе к исследованию сетей как форме управления, см.: Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. С. 229—230.

законодательной средой<sup>65</sup> происходит «по старинке» — сети в индивидуальном порядке платят всем, кому нужно<sup>66</sup>.

А раз никаких признаков эффективности организаций нет, то самым лучшим способом действия на рынке становится действие по принципу постоять и посмотреть на других со стороны, т.е. отнестись к разного рода альянсам пассивно.

Попытки изменить положение дел на рынке предпринимает Правительство Москвы, предлагая мелким и средним сетям образовывать закупочные союзы под эгидой Департамента потребительского рынка и услуг<sup>67</sup>. Однако с учетом недоверчивого отношения деловых кругов к не раз «сторяча» дававшимся властями обещаниям, а также убежденности мелких и средних сетей, что «настоящий бизнес должен находиться в одних руках», успех предприятия находится под большим вопросом.

Хотя игроки розничного рынка не стремятся выстраивать «дружественные» межфирменные отношения, тем не менее, как непосредственное, так и опосредованное взаимодействие друг с другом происходит по вопросу занимаемой территории. Иными словами, развитие сетей предполагает включение в их состав новых объектов — новых магазинов. Оно возможно тремя основными способами: путем органического роста — покупки объектов в собственность (взятия в аренду), франчайзинга, а также посредством слияния и поглощения (интеграции «готовых» компаний).

Наиболее привлекательным представляется первый способ, поскольку он обеспечивает «более управляемое, более предсказуемое»

---

<sup>65</sup> «Есть такие люди, которые занимаются этим. Я неоднократно сталкивался с этими проектами уже много лет назад, но я нигде не видел триумфа этих союзов» (директор по маркетингу и рекламе, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>66</sup> «Какая цель у ассоциаций? Собраться выпить? Пока это единственная цель, которую мы видим. А реально никакого влияния на рынок они не оказывают, они сделать ничего не могут» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>67</sup> «Я не знаю, что вы скажете о законах, если приняли новые акцизные марки с 1 января, а к 1 января ни одной марки не напечатали? Какие могут быть комментарии, когда сейчас запретили ввоз (вина) из Грузии и Молдавии, и нет марок на импорт. Нет при этом склада хранения ни одного, а закон есть» (начальник отдела маркетинга, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

развитие. Однако ситуация в Москве в отношении площадей для размещения крупноформатных магазинов складывается плохо, поскольку все более или менее подходящие площади уже заняты, собственное строительство стоит дорого, оно хлопотно, а потому развитие по такой схеме происходит медленно<sup>68</sup>. Отсутствие простора для развития стало одной из причин начала активной региональной экспансии крупноформатных сетей. По той же причине, но с противоположным вектором, сейчас в Москве происходит интенсивное развитие сетей, работающих в формате «магазина у дома».

«Дорогим удовольствием» являются также сделки по слиянию и поглощению. Так, интегрирование целых сетей, сразу дающее заметный прирост по финансовым показателям, сопряжено с расходами не только на собственно покупку, но также на ребрендинг торговых точек, введение своих корпоративных стандартов и т.д. Однако использование данного способа в настоящее время в силу необходимости быстрого количественного роста является хотя и желательным, но «непредсказуемым» в том отношении, что возможность присоединения магазинов какого-либо конкурента по розничной торговле к другой сети зависит от многих факторов, например, от готовности продать магазин при условии адекватности предложенной цены и от наличия у покупателя достаточных для его приобретения средств<sup>69</sup>. Кроме того, сделки подобного рода далеко не всегда анонсируются, как правило, они становятся гласными после их совершения.

Что касается третьего способа — франчайзинговых схем, то, будучи с точки зрения скорости развития самым быстрым способом роста,

---

<sup>68</sup> «Много бумаг лишних... Вывески, регистрация вывесок за последние два года усложнилась раза в два, появились дополнительные требования безопасности, появились дополнительные комитеты, которые проверяют, прочно ли сварено, электричество так ли подключено. Все они требуют денег, чего раньше вообще не было, требуют дополнительную документацию техническую, (проходить) дополнительные инстанции. То, что занимало раньше три месяца, сейчас может не закончиться никогда» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>69</sup> «Всем, кому нужно, мы уже заплатили. Точно такая же ситуация у всех. Если ты не платишь, соответственно тебя замучают. Если платишь, то никто тебя не трогает, никому ты не нужен» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

они подходят в большей степени для сетей, тяготеющих к стандартности своих магазинов. Иначе говоря, продажа франшизы имеет смысл только для тех компаний, которые относительно четко придерживаются выработанных корпоративных стандартов формата работы («не размывать собственную марку»). В связи с этим очевидно, что актуальна данная схема для сетей, имеющих намерения расширять свое территориальное присутствие, а не «в основном локальных», которые не делают акцент на стандарт, а потому предпочитают более стабильные отношения собственности. Кроме того, взаимосвязь между региональным расширением и созданием франчайзинговых программ подогревается взаимной выгодой франчайзи и франчайзера: при сохранении статуса собственного бизнеса региональные игроки получают доступ к технологиям, скидкам от поставщиков, происходит своеобразная «цивилизация» региональной розничной торговли, а продающие франшизу сети более «безболезненно» решают проблему своего присутствия в регионах, связанную с включением в местную социально-политическую и экономическую жизнь.

Здесь же надо сказать и о том, что количественное превалирование магазинов выходящих в регионы сетей создает представление об особой значимости франчайзинговой схемы по отрасли в целом, но, как показывает анализ, она не является единственно определяющей в отношении используемых способов развития компаний.

### **Взаимодействие с поставщиками**

Взаимоотношения операторов розничной торговли с поставщиками продукции наиболее точно можно охарактеризовать известным выражением «в России две беды: дураки и дороги». Если первая его часть отражает характер выстраиваемых отношений, то вторая сопряжена с одним из наиболее значимых технологических звеньев, соединяющих производственный и розничный рынок, — организацией логистики. Основная проблема взаимоотношений ритейлеров с поставщиками заключается в том, что развитие «продвинутой» в плане технологий сетевой торговли тормозится неудовлетворительным состоянием системы поставок.

Отношения между производителями продукции и ее продавцами в своем развитии прошли в нашей стране два этапа. В советское («распределительное») время продавцы (магазины) находились в непосредственной зависимости от поставщиков, так как спрос превышал предложение. В постсоветский период ситуация изменилась на противоположную: теперь производители должны организовывать сбыт своего товара<sup>70</sup>, а продавцы (сети) диктуют условия поставщикам.

«Отжимание» поставщиков становится одним из важнейших средств конкурентной борьбы, значение которого усиливается вместе с ее ростом. В условиях, когда на рынке «у всех всё одинаковое», выигрывает тот, кто сумеет добиться наиболее выгодных условий работы с поставщиками. При этом речь идет не только о различиях между ценами «публичными» и закупочными (этот аспект наиболее важен в конкурентной борьбе между магазинами, имеющими примерно одинаковую наценку). Отдельной доходной статьей являются различного рода сборы с поставщиков: плата за «присутствие» товаров на полках магазинов сети — «входной билет», платежи по итогам года за определенный объем продаж — «ретро-бонусы» и т.д.<sup>71</sup> Практика таких платежей пришла в российскую розницу вместе с крупным иностранным сетевым бизнесом<sup>72</sup>, поскольку на Западе уровень закупочных цен у всех примерно одинаков и различия затрагивают преимущественно «уровень запросов» сетей. Российские же игроки заимствовали такой подход к взаимодействию с поставщиками в условиях необходимости

---

<sup>70</sup> Кочетков А.М. О перспективах развития сетевых торговых компаний (Выступление заместителя руководителя Департамента потребительского рынка и услуг города Москвы на семинаре. 13 апреля 2006 г., отель «Фореста», Москва) // <http://www.dpgru.ru>.

<sup>71</sup> «На согласование строительства одного объекта с нуля уходит примерно два-три года; на согласование и на получение разрешительной документации уходит от полутора лет. А строительство любого объекта, начиная с фундамента, требует полтора-два месяца» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>72</sup> Например, одно из громких дел по сделкам слияния и поглощения конца 2005 г. касалось покупки «Пятерочкой» крупнейшего франчайзи своего конкурента «Копейки» компании «СРТ». По заявлению представителей самой «Копейки», «СРТ» предлагала сначала купить магазины своему франчайзеру за тройную цену. При получении отказа магазины были куплены более сговорчивой «Пятерочкой».

понижения цен за их счет, т.е. за счет ведения ценовой конкуренции, при фактически разных закупочных ценах.

Другим способом взимания «поборов» с поставщиков является торговля товарами под частной маркой сети (private label). Включение такого рода товаров в ассортимент сети означает для поставщиков сокращение свободного для их продукции пространства, что еще больше усиливает борьбу за место под солнцем.

Хотя отношения между российскими поставщиками и сетями с приходом глобальных игроков стали жестче, проявление общего рыночного тренда среди разных категорий розничных игроков варьируется. Так, диктат условий в наибольшей степени актуален для крупных по размеру и (или) формату национальных сетей, поскольку в этом случае речь идет о борьбе за возможность продавать мегаобъемы продукции, соответственно сети пользуются своим преимуществом. Та же политика проводится и в отношении развития системы продажи товаров под частной маркой, эффект высокой прибыли от которой появляется только при массовой продаже данных товаров по более низкой по сравнению с «рыночными» аналогами цене. Здесь практикуются и электронные тендерные торги отбора поставщиков «небрендовой» продукции (в основном овощей и фруктов), поскольку появляется возможность каждую выторгованную копейку обратить в совокупности в большую экономию средств. Если говорить о выстраивании системы логистики, то ее характерными чертами являются централизация закупок (через распределительный центр) и работа напрямую с производителями, что сокращает число посредников и дает еще одну возможность снизить издержки.

Что касается мелких, локальных сетей, то здесь, напротив, всячески подчеркивают гибкость во взаимоотношениях с поставщиками, взаимные уступки: при невозможности предложить большие объемы продаж они не могут добиваться от производителей самых низких цен<sup>73</sup>. Кроме того, такие игроки не преследуют цели работы исключительно с производителями или дистрибьюторами товаров, поскольку

---

<sup>73</sup> «Производители сегодня, учитывая производственные технологии выпуска продукта, произвести могут все, что угодно. Вопрос состоит в реализации» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

здесь все более индивидуализировано по отдельным продуктовым категориям. «*Стабильность и выгодность*» — на такую характеристику деловых связей с поставщиками опираются ритейлеры, а потому они являются чаще, чем крупные игроки являются «хорошими плательщиками». При этом цены, отсрочки платежей и конфликты — все вопросы в данном случае решаются в неформальной обстановке. Следовательно, можно говорить о том, что «*межрыночные*» связи между поставщиками и розничными игроками оказываются более сильными, чем «*межфирменные*» связи между сетями на рынке.

Разрыв таких значимых межрыночных связей со стороны поставщиков, пробившихся сквозь стену поборов, чаще всего обусловлен обычной практикой неплатежей за поставленные товары либо попытками сетей «сорвать куш», предъявляя финансовые претензии за какие-либо нарушения контракта, превышающие ранее обговоренные или, того хуже, даже не прописанные в контракте суммы. Наиболее интересными в данном случае представляются такие основания для разрыва сетями связей, как некомпетентность контрагентов — отсутствие опыта, соответствующего «цивилизованному» бизнесу, а также просто нежелание качественно работать («заказываешь десять позиций, а привозят пять и не тех»).

Вероятно, такая «нестыковка» взаимных ожиданий обусловлена тем, что искусственно подгоняемые темпы развития розничного рынка оказываются несинхронными с темпами развития смежных с ним рынков. В результате можно говорить об опережении «цивилизации» розничной торговли и выдвигаемых ею требований по сравнению со становлением торговой отрасли в целом. Свидетельством тому служит тот факт, что с приходом западных игроков, принесших с собой опыт работы не только в рознице, но и с поставщиками, в действительности мало что изменилось — «ритейлеры стали больше давить на поставщиков». Можно предположить, что стимулом к качественному изменению ситуации может стать наступление очередного этапа в развитии розничной торговли, к которому все активно готовятся, связанному с приходом глобальных игроков и их тактикой захвата территории через ценовые войны. Последние в свою очередь могут стать причиной по-

явления в России формата жестких дискаунтеров, в которых продукты буквально должны доставляться поставщиками в «готовом виде» — в коробках — и в них же выставляться в торговый зал.

Однако в отношениях между поставщиками и ритейлерами нет однозначной направленности получения материальной выгоды. При существовании практики «отжимания» поставщиков, более или менее сильно выраженной в зависимости от размера компании, поставщики также нашли способ манипулирования сетями в своих «корыстных» интересах. Они воспользовались ситуацией «информационной блокады» на рынке розничной торговли в условиях агрессивной конкуренции. Иначе говоря, именно поставщики, связанные отношениями одновременно с несколькими розничными компаниями, являются для них проводниками фактической оперативной информации о деятельности конкурентов, об их планах развития, о состоянии розничной торговли в том или иной районе, и т.д.<sup>74</sup>

Используя термины концепции структурных пустот Р. Бёрта, можно сказать, что именно поставщики заняли выгодную центральную позицию в деловых сетях, в которых между участниками розничного рынка образуются структурные пустоты. При этом им даже не приходится прилагать никаких усилий для выполнения принципа «разделяй и властвуй». В той же мере, в какой текущая ситуация удачно складывается для развития розничной торговли в целом, характер формирования розничного рынка сопровождается удачным стечением обстоятельств и для поставщиков. Так, если на Западе уровень закупочных цен примерно одинаков для всех, то российские поставщики получают прибыль благодаря возможности иметь разные входные цены в разные сети. Очевидным свидетельством этому является внесение все большим количеством ритейлеров в контракты, заключаемые с поставщиками, пункта об уровне цен — самом низком или не выше, чем у других сетей<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> «Узнаем у поставщиков наших, как в этом районе чувствуют себя магазины, насколько они продают хорошо-плохо...Поставщики много рассказывают о каких-то историях, которые проходят у конкурентов. Тоже что-то подкидываем» (директор по маркетингу, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).

<sup>75</sup> «Дело не в ритейлерах, дело в тех, кто продает. Зачем продавать одним по 10, другим по 100, а третьим по 1000? Продавайте вы всем по одинаковой цене и проблем не будет. Просто все хотят быть особо хитрыми и особо одаренными и для того, чтобы войти в



Контроль честности исполнения контрактных соглашений, как было показано выше, осуществляется в основном посредством мониторинга цен конкурентов. Хотя наиболее эффективным способом контроля входных цен, исходя из концепции Р. Бёрта, является замыкание сетевых контактов между самими ритейлерами — ликвидация существующих структурных пустот. Непосредственной реализацией этого тезиса на практике может служить образование закупочных союзов между игроками розничного рынка: несколько сетей объединяют свои закупки в единый пул, а потому получают товары от поставщиков по одинаковым ценам. Такие союзы между небольшими сетями и независимыми магазинами, широко распространены на Западе, таким образом, «убивают сразу двух зайцев» — имеют возможность покупки товаров по более низким и равным для всех ценам. Что касается российской действительности, то образование таких союзов редко заканчивалось конструктивными партнерскими отношениями после выяснения расхождений в ценах, даваемых поставщиками.

## **Заключение**

В данной работе был рассмотрен процесс формирования деловых стратегий российских розничных сетей на продовольственном рынке. В центре внимания оказался выбор торгового формата (тип и количество развиваемых форматов) с размещением на определенной территории (от города до масштабов страны), а также формы взаимодействия с конкурентами и поставщиками. В процессе эмпирического исследования мы выяснили, что предпринимаемые рыночными игроками действия в большой степени оказываются зависимыми от занимаемой на рынке структурной позиции — работы в определенном торговом формате, который очерчивает круг возможностей для

---

*“Седьмой Континент”, дать на 10 коп. дешевле, а потом прийти в “Метро” и дать еще на 10 коп. дешевле. А в результате потом “Седьмой Континент” с “Метро” объединятся в закупочный союз, и поставщик получит по «башке», потому что у всех в договорах прописано, что дешевле, чем нам, никому не давать. Дайте всем по одной цене, все за это, все хотят, чтобы так было!» (коммерческий директор, розничная сеть продовольственных магазинов, Москва).*

существования и развития компании. Однако при высокой территориальной плотности заполнения рынка острая борьба за потребителя приводит к размыванию четких форматных параметров магазинов — к высокой степени гибкости сети в плане проводимой ассортиментной и ценовой политики. Причем чем меньше по размеру сеть, тем более весомым конкурентным преимуществом становится такого рода гибкость. В условиях агрессивной конкуренции отслеживание политики, проводимой конкурентами, становится доминирующим способом взаимодействия игроков на рынке. Мониторинг действий конкурентов проводится в отношении цен и ассортимента товаров, а также применяемых технологий. Постоянное наблюдение друг за другом и повторение действий контрагентов приводят к отмечаемому потребителями сходству магазинов разных сетей, что затрудняет становление брендов в данной отрасли. Взаимодействие с другими ключевыми контрагентами розничных сетей — поставщиками и дистрибьюторами продукции — оказывается зависимым от характеристик самих сетей. Так, возможность продавать продукцию в больших объемах делает более жестким диктат крупных сетей в отношении выдвигаемых поставщикам требований. Мелкие же розничные сети делают ставку на стабильность и взаимовыгодность отношений с поставщиками.

Возвращаясь к поставленным в начале статьи вопросам, попробуем сформулировать ответы на них, полученные по итогам исследования. *Как формируется деловая стратегия компании?* Основными факторами, детерминирующими особенности деловой стратегии, оказываются не столько субъективные представления менеджеров о том, что делать и в каком направлении развиваться, сколько общие для всех участников рынка, внешние, условия деятельности. К числу последних относятся отсутствие торговых площадей для новых магазинов и значительные законодательные пробелы в регулировании отрасли. Поскольку речь идет об одинаковых для компаний препятствиях, то и способы преодоления их также во многом оказываются похожими.

В сложившейся ситуации долгосрочная цель, на достижение которой направлены стратегические действия игроков розничного рынка, сфокусировалась на двух параметрах, обуславливающих «вес»

компании на рынке: на количестве магазинов и на товарообороте (прибыли), во многом определяющих друг друга (чем больше магазинов, тем больше товарооборот; чем больше товарооборот, тем больше можно открыть магазинов). Однако «интернациональность» отрасли розничной торговли и заимствованные в связи с ориентацией на Запад особенности развития сетевых структур обуславливают большую вероятность того, что реализация подобного рода замыслов, приведет к серьезным проблемам в будущем. Иначе говоря, речь идет о пренебрежении символическим позиционированием компании при одновременном стремлении ни в чем не отставать от конкурентов, прежде всего в технологическом оснащении. С одной стороны, такому положению способствуют сами российские потребители, переменчивые в своих потребностях и пока довольно пренебрежительно относящиеся к брендам родовольственных магазинов. С другой стороны, действия розничных игроков оказываются под сильным давлением «авторитетного» западного опыта, диктующего, что и как надо делать. Учитывая, что и сами «передовики» мирового ритейла оказываются зараженными вирусом сходства стратегий действия, «зациклены» на технологиях ведения бизнеса, попытки отечественных сетей в одиночку изменить расстановку акцентов в розничной торговле рассматриваются если и не совсем не возможными, то по крайней мере слишком рискованными.

*По какому основанию разделяются стратегии конкурентов, преследующих сходные цели?* Сходная долгосрочная цель, продемонстрированная выше, может быть достигнута разными способами в зависимости от выбранного торгового формата и имеющихся ресурсов для конкурентной борьбы. Именно организационная форма и связанная с ней скорость покрытия территории торговыми объектами обуславливают в настоящее время принципиальные различия между деловыми стратегиями игроков розничного рынка. В наибольшей степени эти различия затрагивают сети, претендующие на статус федеральных, поскольку точность маневрирования на российских просторах сродни точности военной тактики. В то же время большинство локальных сетей делает ставку не на правильное распределение и координацию

ресурсов на больших территориях, а скорее на точность попадания в специфику потребностей ограниченного круга населения.

Обобщая сказанное выше можно сделать, на первый взгляд, несколько парадоксальный вывод: стратегии розничных операторов при всем их сходстве тем не менее различны. На фоне ярко выраженного подражания западным коллегам имеет место дифференциация используемых способов выстраивания конкурентных отношений, обусловленная различиями внешней среды действия компаний в России или в других странах.

Таким образом, при декларируемом следовании «придуманном до нас» правилам ведения бизнеса большую роль играют национальные особенности России. На практике это выливается в формирование отечественным рынком своего «скелета, отличного от структуры западных рынков. Так, в зарубежном варианте стремление к выживанию на рынке в условиях жесткой конкуренции заставляет владельцев небольших компаний находить общий язык друг с другом. В нашей стране, где истории развития цивилизованной розничной торговли насчитывает не сотни лет, а неполные два десятилетия, произошла разбалансировка «взаимодействий» рыночных игроков. Тем не менее несмотря на кажущееся атомизированное существование ритейлеров, выражающееся в пренебрежении ими деловыми связями, их «связующим звеном», по всей видимости, оказываются отношения с игроками производственных рынков.

В заключение отметим, что применяемые на розничном рынке стратегии действия не носят характер «стратегического расчета» в прямом смысле слова ввиду быстрых изменений ситуации на рынках и необходимости постоянно реагировать на эти изменения. Соответственно просчитать свои действия на долгосрочную перспективу становится невозможным в принципе. Более уместной представляется игра на опережение — быстрое прохождение этапов развития отрасли, попытка стать вровень с глобальными ритейлерами путем максимального наращивания экономической мощи. Однако, как мы показали, такая стратегия действий весьма нерасчетлива с точки зрения приносимых ею в перспективе плодов.

## **ФАКТОРЫ И ТИПЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В СФЕРЕ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ**

### **Актуальность и проблема исследования**

За последние 10–15 лет рынок продуктов питания в России стал очень насыщенным. Существовавший в советское время дефицит сменился изобилием. После распада Советского Союза и открытия границ, в Россию «хлынули» импортные продовольственные товары. Многие из них были ранее неизвестными для потребителей, и люди начали «хаотично» пробовать различные варианты. В период первоначального изобилия предпочтения потребителей в сфере покупки продуктов питания были подвижными, не устоявшимися.

К концу первого десятилетия 2000-х гг. ситуация изменилась. Разнообразие и многочисленность продовольственных товаров стало привычным, а предпочтения потребителей в сфере продуктов питания — все более устоявшимися. Наряду с этим, появление магазинов различных торговых форматов «провоцирует» людей придерживаться определенных моделей потребления (например, покупать в гипермаркетах относительно редко в больших количествах, либо в супермаркетах «чаще, но меньше» и т.д.) Также у потребителей с расширением поля выбора начали формироваться различные типы принятия решений.

В предлагаемом исследовании мы уделим особое внимание именно этим типам поведения людей в сфере покупки продуктов питания. Мы хотим посмотреть, как в настоящий момент выглядит «мозаика» российского общества потребления, какие практики более или ме-

нее распространены среди групп потребителей. Исследование также призвано дать ответ на вопросы о том, как принимаются решения о покупке, что способствует привлечению потребителей в различные продовольственные магазины, как складываются концепции позиционирования продовольственных товаров.

## **1. Теоретические основы исследования**

Потребительское поведение долгое время оставалось периферийным объектом в рамках социологии, «которая в большей степени интересовалась процессом труда и трудовыми отношениями, а также распределительными конфликтами и отношениями неравенства» [Радаев, 2005а, с. 1]. Первоначально потребление изучалось лишь в рамках экономической науки, хотя уже в XIX — начале XX в. были заложены основы социологического подхода. Первые разработки теории потребления связаны с целым рядом классиков социологии: К. Маркс сформулировал закон, согласно которому потребности увеличиваются по мере их удовлетворения, Т. Веблен выдвинул теорию престижного потребления, немецкий социолог и экономист В. Зомбарт предложил концепцию роскоши [Ильин].

В конце XX в. ситуация кардинально изменилась, и социология потребления из периферийных областей стала одной из ведущих, что характеризовалось резким скачком числа исследований по данной тематике.

В данном исследовании мы будем опираться на ряд разнообразных теоретических источников. Прежде всего, будет использована классическая типология М. Вебера, в которой он предлагает рассматривать социальное действие с точки зрения четырех «идеальных типов» [Радаев, 2005б, с. 105]:

- Целерациональное действие — продуманное использование условий и средств для достижения обозримой цели.
- Ценностно-рациональное действие — основано на вере в самоудовлетворяющие ценности.

- Аффективное действие — обусловлено эмоциональным состоянием индивида, его ощущениями и чувствами.
- Традиционное действие — основано на длительной привычке (или обычае).

Когда человек располагает большим количеством опций выбора (как например, при покупке продуктов питания), его решение далеко не всегда основывается на рациональной калькуляции, большое значение приобретают, например, сиюминутные порывы или же следование привычке. Мы предполагаем, что при выборе и покупке продовольственных товаров люди в различных ситуациях ведут себя сообразно каждому из этих четырех «идеальных» типов, однако для нас также актуален вопрос, что заставляет их «переключаться» с одного типа на другой, от каких факторов и характеристик это зависит.

Много позднее, объясняя не случайность и социальную обусловленность потребительского выбора, П. Бурдые ввел понятие «габитуса», или совокупности диспозиций, определяющих подобный выбор [Бурдые, 1998]. Габитус связан с определенным типом условий существования того или иного класса. Каждый класс характеризуется различными объемами культурного и экономического капитала, в пределах же одного класса индивидуальные габитусы людей достаточно однородны, что позволяет его представителям расшифровывать смысл потребительских практик, причем, делать это практически неосознанно. То, какую пищу принято есть дома у представителей рабочего класса, как ее есть (манеры за столом), какими видами спорта заниматься, в какой одежде ходить дома и в общественных местах отличается от того, что является «нормой» для представителей, например, буржуазии. Габитус, таким образом, является «совокупностью практик различительных и различающих» [Шматко, 1998]. Совокупность же практик потребления и проведения досуга характеризует стили жизни различных слоев общества. Различия в габитусах, а следовательно, и различия в потреблении между классами помогают людям не только распознавать «своих», но также дистанцироваться от «чужих». Например, правила этикета считаются «нормой» для класса

буржуазии и кажутся излишними для рабочего, что является одним из барьеров, не позволяющих рабочему, оказавшемуся в компании буржуа, стать «своим».

Габитус не только воспроизводит предыдущий опыт, но и порождает новые практики в спонтанно возникших социальных ситуациях. Как отмечает Н. Шматко, «габитус систематическим образом проявляется во всех практиках агентов, его схемы переносимы из одной сферы в другую» [Там же, 1998]. Таким образом, выбор человека в сфере продовольственных товаров зависит от той социальной среды, в которой он живет.

Следует также добавить, что люди потребляют не просто товары и услуги, а определенные символы, которые несут в себе закодированную информацию. Ж. Бодрийяр в своей книге «Система вещей» писал, что современное потребление является признаком «общества изобилия». В обществе такого типа использование вещей не исчерпывается их простым практическим применением, а превращается в манипулирование знаками. Потребление становится бесконечным процессом выбора и обновления. Такой тип потребления никогда не достигнет своего предела, так как этого предела просто не существует, поскольку приобретаются не просто предметы, а определенные культурные знаки, обмен которыми идет непрерывно и бесконечно. Для того чтобы иметь возможность расшифровать данные знаки, потребителю необходимо иметь доступ к культурным кодам, которые вырабатываются в рамках конкретного сообщества [Бодрийяр, 1999]. Делается предположение о том, что современный человек в возрастающей степени стремится к новаторству в потреблении, и что появление новых товаров на прилавках провоцирует его пробовать все новое, а не придерживаться одного когда-то выбранного, «традиционного» варианта.

Эмпирические исследования культуры потребления в целом, и культуры питания в отдельности, достаточно давно проводились в рамках социальной антропологии. В социологии же интерес к питанию возник относительно недавно, что связывают с новой волной консюмеризма в 80-х гг. XX в., которую иногда называют «америка-



низацией». Этот этап характеризуется ростом товарного изобилия, появлением новых форм продажи продуктов питания (например, национальных сетей супермаркетов). Мы также наблюдаем тенденции разрушения традиционных норм питания, они постепенно «утрачивают свою власть» над индивидами, социальные идентичности не являются устойчивыми, все это ведет к росту неопределенности. Часть старых правил потребления замещаются новыми — такими, например, как правила здорового питания и др.

Указанные тенденции уже отражены в ряде важных исследований. Так, в своей работе «Образцы потребления продуктов питания в Санкт-петербургских семьях» [Ганскау, 2001]. Е. Ганскау рассмотрела потребление в контексте семейных отношений. Изучая процессы, связанные с приобретением и приготовлением пищи, она охарактеризовала распределения ролей внутри семьи, степень участия каждого члена семьи в совместной деятельности, его влияние на принятие решений, а также выявила соотношение фактов, воздействующих на формирование определенного типа системы потребления.

Б. Халькиер в статье «Consuming Risk: Environmentality and Consumers' Handling of Risk in Food Consumption» касается другой важной проблемы — социально-культурных аспектов поведения людей с точки зрения осознания ими риска в ежедневном потреблении. Интерпретируя и решая проблему подобного риска, индивиды выстраивают определенные стратегии, чтобы уклониться от угрозы, вызванной «рискованным» потреблением, например, они могут стремиться употреблять натуральные продукты, избегать генно-модифицированных или же покупать продукты, произведенные отечественными производителями.

Следует выделить также две российские работы: Л. Волчковой «Потребительское поведение на рынке продовольствия как объект социологического исследования» и А. Волчкова «Стратегии потребительского поведения петербуржцев на рынке продовольствия», в которых авторы объясняют, что на фоне насыщения товарных рынков для большого количества людей имеются ограниченные возможности увеличения денежных ресурсов, в результате они вынуждены

адаптироваться к окружающим их условиям. Исследователи делают предположение о том, что у потребителей происходит формирование различных стратегий поведения на потребительском рынке. При этом степень адаптивности зависит как от психологических особенностей, так и от социально-экономического положения человека в новых общественных условиях — его принадлежности к определенной социальной группе, возможностей использовать социальные связи.

Все указанные источники используются нами при формировании методологии собственного исследования.

## **2. Методология исследования**

**Цель исследования** — выявить основные факторы, влияющих на потребительское поведение в сфере продуктов питания, а также проанализировать поведение различных групп потребителей относительно покупки продовольственных товаров. Достижение данной цели предполагает решение следующих задач:

1. Выявить основные типы поведения при покупке продуктов питания:

2. Выделить основные группы потребителей продуктов питания

3. Дать характеристику выделенным группам на основе:

- принципов совершения покупок (как часто и в каких магазинах делают покупки, как относятся к распродажам, дегустации в магазине и т.д.);
- принципов питания (питаются дома/вне дома, какую пищу предпочитают, как часто самостоятельно готовят и т.д.);
- социально-демографических характеристик респондентов (пол, возраст, семейное положение, уровень образования, уровень дохода, социальный статус, наличие детей, город проживания).

**Объект исследования** — население города Москвы и города Тюмень в трудоспособном возрасте (от 18 до 55 лет для женщин, и от 18 до 60 лет для мужчин). **Предмет исследования** — потребительское поведение в сфере приобретения продовольственных товаров.

### **Основные гипотезы**

Г1. Мы предполагаем, что основные типы поведения при покупке продуктов питания можно соотнести с идеальными типами социального действия по М. Веберу. Нами выделяются следующие типы:

- «аналитический» (проба различных товаров, их сравнение между собой) (целерациональное действие);
- «прислушивающийся» (предпочтение определенных товаров на основе советов других людей) (ценностно-рациональное действие);
- «эмоциональный» (спонтанный выбор, на основе сиюминутных настроений) (аффективное действие);
- «традиционный» (выбор на основе привычки, привязанности) (традиционное действие).

К ним мы добавляем пятый тип поведения — «Экономный» (когда выбор в пользу продукта делается только на основе его низкой цены). Здесь в явном виде вводится экономический фактор, который при совершении покупок является одним из наиболее важных ограничителей [Волчкова, 2001, с. 94].

Г2. Мы предполагаем, что на основе указанной выше типологии можно выделить пять групп потребителей:

- «Аналитики» (те, кто в основном основываются на анализе информации, сравнении товаров, «подсчете выгод и издержек» и т.д.)
- «Прислушивающиеся» (те, кто действует на основе советов других людей)
- «Импульсивные» (в основе их покупок в большей степени лежат именно эмоции и спонтанные желания)
- «Консерваторы» (покупают то, к чему давно привыкли)
- «Экономные» (склонные экономить на продуктах питания)

### **Информационная база исследования**

Эмпирической основой работы является массив данных, собранный автором, а также ее коллегами из Тюмени специально для данного исследования. Опрос проводился на территории города Москвы и города Тюмень в марте 2008 года. Тип выборки — квотная. Метод сбора данных — анкетный опрос. На территории города Москвы

опрос проводился на предприятиях (как государственных, так и частных), где респонденты отбирались случайным образом. Для того чтобы избежать присутствия в массиве только респондентов, занятых на рынке труда, автором опрашивались студенты и домохозяйки (здесь использовался метод снежного кома). На территории города Тюмень опрос проводился тюменскими коллегами также по методу снежного кома, при соблюдении заранее заданных половозрастных квот.

После завершения опроса, было проведено квотирование по выборке в целом (по полу и возрасту) на основе данных РОССТАТа за 2007 г. В результате, выборочная совокупность составляет 540 человек, из которых 50% мужчин и 50% женщин. Респонденты были поделены на 4 возрастные группы: от 18 до 24 лет, от 25 до 34 лет, от 35 до 45 лет и старше 45 лет. К первой относится 22% респондентов, ко второй и третьей — по 25% и к четвертой — 28% респондентов. Мы понимаем, что данную выборку нельзя считать репрезентативной для российского городского населения. Но поскольку исследование имеет поисковый характер, требование репрезентативности не является для нас ключевым.

### **Основные понятия**

*Потребительское поведение* — процесс выбора и покупки товаров индивидом для удовлетворения своих социальных и экономических потребностей.

*Принципиальность* — стремление действовать в строгом согласии с убеждениями, принципами.

*«Любимый» магазин* — наиболее предпочтительный магазин для покупки продуктов питания.

*Шопинг-лист* — предварительный список товаров, которые предполагается приобрести в магазине.

*Аналитический тип* поведения — внимательное отношение к характеристикам продовольственных товаров.

*Прислушивающийся тип* поведения — ориентация на мнение других людей при покупках продуктов питания.

*Эмоциональный тип* поведения — склонность к спонтанным покупкам продуктов.

*Традиционный тип* поведения — покупка уже знакомых и привычных продуктов питания.

*Экономный тип* поведения — экономия денежных средств на продуктах питания.

### **Основные форматы магазинов.**

*Супермаркеты* — это магазины с торговой площадью от 600 до 200 кв. м., предлагающие широкий ассортимент товаров (от 4 до 20 тыс. наименований 80% из которых составляют продовольственные товары). Торговая наценка в таких магазинах составляет примерно 30%, но зато для супермаркетов характерно высокое качество обслуживания (примеры: «Седьмой континент», «Перекресток», «Тамара»).

*Гипермаркеты* — это магазины с торговой площадью обычно превышающей 5 тыс. кв. м, предлагаемый ими товарный ассортимент превосходит 30 тыс. наименований, но доля продовольственных товаров здесь меньше, чем в супермаркетах — 60–65%. Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания, но зато предлагают огромный ассортимент товаров (примеры: «Ашан», «МосМарт»).

*Мелкооптовые магазины «кэш энд керри»* обладают большим сходством с гипермаркетами, они также имеют обширные торговые площади (примерно 8–10 тыс. кв. м), широкий ассортимент товаров (20–40 тыс. позиций), но их отличительной особенностью является соединение торговых и складских площадей, а также в предложении товаров относительно крупными партиями (пример: «Метро»)

*Дискаунтеры* внешне напоминают супермаркеты, но обычно меньше по размеру (примерно 40–1000 кв.м.), предлагают не такой широкий ассортимент товаров (от 1 до 3 тыс. наименований), и в основном ориентируются на наиболее быстро реализуемые товары. Товарная наценка в них не превышает 10–15% (примеры: «Пятерочка», «Копейка», «Монетка»).

### 3. Основные результаты исследования

#### Предпочтения потребителей относительно покупок продуктов питания

Покупка продуктов для всей семьи

Среди опрошенных 37,8% ответили, что они лично чаще покупают продукты для всей семьи, 22,5% сказали, что это делает другой член семьи, 35,4% — что в их семье это делают несколько человек в равной степени (включая респондента), а 3,4% — не включая респондента.

Если же мы посмотрим, как распределяются ответы в гендерном отношении, то можно сделать вывод, что покупка продуктов питания для семьи — в основном женская обязанность<sup>1</sup> (см. табл. 1).

**Таблица 1.** Покупка продуктов для всей семьи

		Пол, %		Всего, %
		мужской	женский	
Вопрос: «Кто чаще в Вашей семье покупает продукты для всей семьи?»	я сам(а)	26,6	48,9	37,8
	другой член семьи	33,0	12,2	22,5
	несколько человек в равной степени (включая Вас)	34,8	35,9	35,4
	несколько человек в равной степени (не включая Вас)	4,5	2,2	3,4
	каждый покупает для себя	1,1	0,7	0,9
Всего		100,0	100,0	100,0

Мы видим, что почти 50% женщин ответили, что они лично сами чаще покупают продукты для всей семьи, а среди мужчин та-

<sup>1</sup> Это подтверждают, в частности, данные исследования К. Кэмпбелл [Campbell С., 1997].

ковых лишь каждый четвертый. Среди женщин лишь 12% указывает на, что покупки делает другой член семьи. Среди мужчин это касается каждого третьего. В этом случае «другой член семьи», по нашим данным означает главным образом супругу или мать, что также подтверждает вывод о приоритете женской обязанности покупки продуктов в семье.

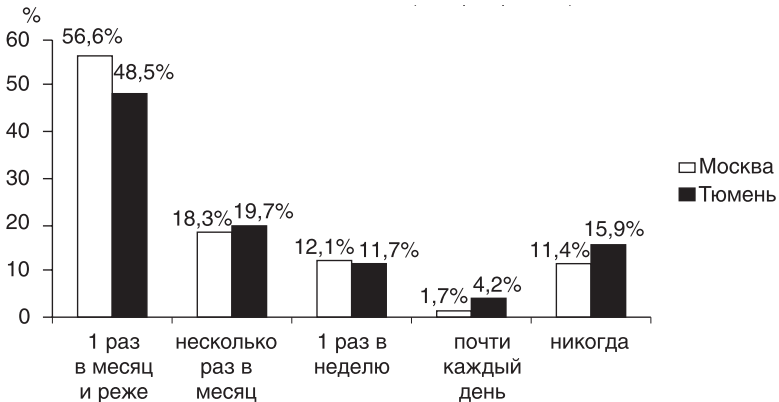
Среди типов «закупки» продуктов питания наиболее распространенным является вариант, когда основные продовольственные покупки делаются раз в неделю, а в течение недели еще что-то докупается в зависимости от необходимости (так ответили 41% респондентов). 21,7% опрошенных покупают продукты примерно раз в неделю в достаточно больших количествах, в течение недели еще что-то докупают, а примерно один раз в месяц «закупаются по полной». Примерно такое же количество респондентов (20,4%) покупают продукты понемногу почти каждый день, и только 5,8% покупают все продукты один раз в неделю. Наименьшее количество опрошенных выбрали следующие варианты: «мы ходим за покупками только в том случае, если наш холодильник стал абсолютно пуст» (1,5%) и «нам закупает продукты не член нашей семьи (например, домработница)» (1%). Таким образом, в настоящее время получили весьма широкое распространение «крупные» закупки, совершаемые на неделю или даже на целый месяц. Это обусловлено тем, что люди получили возможность планировать то, что им необходимо купить, при этом время на покупки уменьшилось, а выбор увеличился по сравнению с возможностями советского периода.

#### *Посещение различных магазинов*

Как в Москве, так и в Тюмени существуют магазины разных форматов:

- магазины самообслуживания с большой площадью (например, гипермаркеты «Ашан» или магазины «Метро. Кэш энд керри»),
- магазины самообслуживания со средней или маленькой площадью (например, «Перекресток», «Пятерочка», «Монетка»),
- магазины, торгующие через прилавок (например, «Продукты», «Гастроном»).

Оказалось, что в посещении магазинов самообслуживания с большой площадью значимых различий между двумя городами нет. Большинство респондентов посещают данные магазины один раз в месяц либо реже одного раза в месяц, а около 12% опрошенных делают это примерно один раз в неделю. Правда, 4% тюменцев посещают магазины самообслуживания с большой площадью почти каждый день, в Москве же таких только 2%. Это можно объяснить тем, что в Москве почти все такие магазины («Ашан», «Метро» и т.д.) находятся за чертой города, что предполагает поездку на машине или на другом транспорте. В Тюмени же гипермаркеты «Мосмарт» находятся в черте города и удобно расположены даже для ежедневных покупок (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Посещение магазинов самообслуживания с большой площадью (гипермаркетов)

При сравнении доли посетителей магазинов самообслуживания со средней и маленькой площадью и магазинов, торгующих через прилавок, различия уже куда более явные. Так, в Москве первые посещают почти каждый день 23,8% опрошенных, а раз в неделю — 33,2%. В Тюмени же почти каждый день ходят в супермаркеты только 13,8%, а раз в неделю — 23%. Относительно магазинов, торгующих через прилавок, ситуация обратная: 42,7% тюменцев посещают их



почти каждый день, в то время как среди москвичей таких 20,6%. Также 23% опрошенных в Тюмени посещают данный тип магазинов примерно один раз в неделю, в Москве же таких 14%.

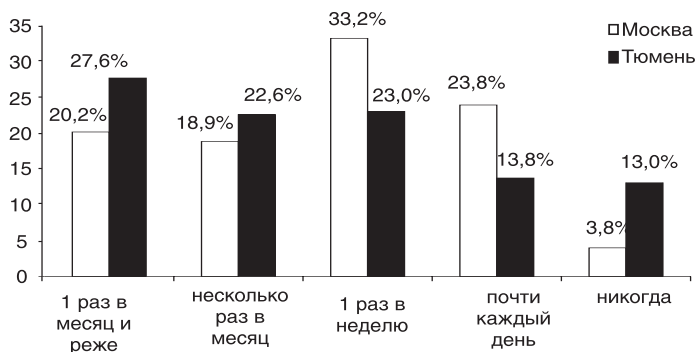


Рис. 2. Посещение магазинов самообслуживания со средней и маленькой площадью (супермаркетов и дискаунтеров)

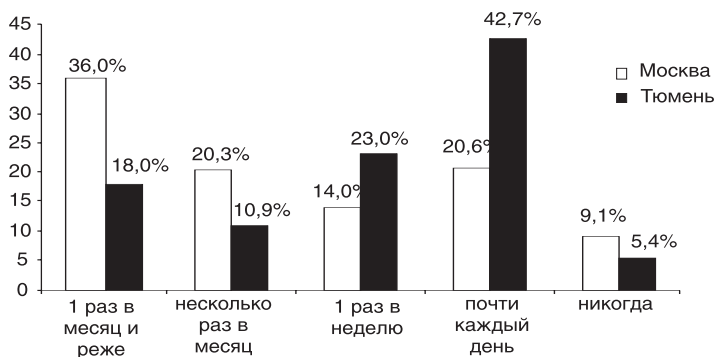


Рис. 3. Посещение магазинов НЕ самообслуживания

Итак, в Тюмени в большей степени распространены покупки продуктов питания в магазинах «советского» типа, где торговля ведется через прилавок, в Москве же потребители приобретают в них

продукты значительно реже. Здесь супермаркеты и дискаунтеры стали более распространенным местом покупки. Это можно объяснить тем, что сетевые форматы магазинов появились в столице раньше, чем в регионах, следовательно, развитие таких форматов «запаздывает» в других городах. Со временем мы можем ожидать, что посещение магазинов, торгующих через прилавки, в регионах также сократится.

Данное предположение подтверждается полученными данными по переменной «любимый магазин», что позволило отследить не только фактическое поведение, но и предпочтения покупателей. Вопрос о «любимом» магазине был открытым, и было получено большое количество разнообразных вариантов ответа, которые при этом отличаются по г. Москве и г. Тюмени. Впрочем, такие магазины, как «Перекресток», «Мосмарт» и «Метро» оказались представленными в ответах респондентов как в одном городе, так и в другом (см. табл. 2). Как видно из данной таблицы, несмотря на то, что в обоих городах представлены все эти три сети магазинов, уровень их популярности значительно различается. В г. Москве «самым любимым» является магазин «Ашан», а затем следуют «Перекресток» и «Метро». В Тюмени «Ашан» пока не присутствовал. Здесь лидирует «Мосмарт» (в Москве он лишь на девятом месте). На втором месте в Тюмени магазин «Монетка», который является аналогом московской «Пятерочки» («Монетка» — это небольшой супермаркет, где цены ориентированы на покупателей из средних слоев и ниже среднего). Далее по распространенности ответов в Тюмени следует магазин «Тамара» (14,5% респондентов) — еще одна сеть супермаркетов, но уже ориентированная на «более искушенного» потребителя — там можно приобрести не только товары первой необходимости, как в «Монетке», но и, например, выпечку, различные сорта чая и т.д.. Соответственно и цены там повыше. 10,3% опрошенных в Тюмени назвали «любимым» магазин «Лента», который представляет собой гипермаркет с умеренными ценами, он ориентирован в основном на покупателей из средних слоев и выше среднего. Магазины «Лента» находятся в основном за чертой города, большинство покупателей приезжают туда на машинах. Иными словами, «Лента» в Тюмени выступает своего рода аналогом «Ашана» в Москве (см. табл. 2).

**Таблица 2.** «Любимый» магазин

№ п/п	Москва	Тюмень
1	«Ашан» (26,9%)	«МосМарт» (27,9%)
2	«Перекресток» (12,8%)	«Монетка» (23%)
3	«Метро» (11%)	«Тамара» (14,5%)
4	«Пятерочка» (7,5%)	«Лента» (10%)
5	«Копейка» (5,7%)	«Перекресток» (9,1%)
6	«Седьмой континент» (4,8%)	«Мостовский» (7,9%)
7	«Вилла» (4,4%)	«Метро» (7,3%)
8	«Азбука вкуса» (3,1%)	
9	«Мосмарт» (2,2%)	

С точки зрения торговых форматов мы видим, что в Москве на первом месте оказывается гипермаркет, на втором — супермаркет, а на третьем — магазин «кэш энд керри», а магазины низких цен (универсамы эконом класса, или дискаунтеры) поделили четвертое и пятое места. В Тюмени на первом месте также гипермаркет, на втором — дискаунтер, на третьем — супермаркет, а на четвертом — вновь гипермаркет.

Наше исследование показало, что независимо от места проживания людям в основном нравится покупать «много и в больших количествах» (т.е. в гипермаркетах), когда есть широкий ассортимент, разнообразие товаров и можно купить «все и сразу». Далее между двумя городами есть различия, которые могут объясняться разным уровнем благосостояния горожан и неодинаковой степенью развитости современных торговых форматов.

#### *Покупки продуктов питания через Интернет*

Покупка продуктов питания через Интернет пока не является распространенной практикой — это делают только 7% опрошенных. При этом существуют заметные различия в поведении в зависимости от города проживания — покупки продуктов питания через Интернет делают 11% москвичей и менее 1% тюменцев. Тюменцы пока менее расположены к использованию подобной услуги, чем москвичи. Так, на вопрос о том, как бы они отнеслись к тому, что продовольственные

магазины, где им нравится покупать продукты, предоставили бы услугу «заказ продуктов через Интернет», 84% тюменцев ответили, что в их поведении ничего бы не изменилось, среди москвичей таких значительно меньше — 66%, но значительно меньше. 27% опрошенных в Москве ответили, что по крайней мере часть продуктов стали бы заказывать через Интернет, в Тюмени же таких респондентов в два раза меньше — 14%.

Интересно, что нам не удалось обнаружить зависимости между заказами продуктов через Интернет и такими переменными как пол и возраст. Исследование «Шоппинг: как люди делают это?» [Мирон и др., 2006] показало, что именно мужчины склонны к покупкам через Интернет, но в нем анализировалось поведение людей при покупках **не** продовольственных товаров. Было обнаружено, что мужчины и женщины любого возраста практически в одинаковой степени склонны к использованию Интернета в качестве «виртуального продуктового магазина». Как правило, эти люди — активные пользователи компьютера в принципе. Среди тех, кто положительно ответил на вопрос о покупке продуктов питания через Интернет, более половины значительную часть своего свободного времени проводят в Интернете (или за компьютером).

Результаты исследований показывают, что Интернет активно используется людьми, когда они собираются покупать бытовую технику и одежду [Lunt, Livingstone, 1992; Мирон и др., 2006]. Среди магазинов, предоставляющих возможность заказывать продукты питания через Интернет, пока существует только московский «Утконос». Несмотря на это, мы можем предположить, что, если другие магазины предоставят такую же услугу, то она будет востребована. Пока маловероятно, что люди будут заказывать через Интернет все продукты. Но поскольку наиболее распространенной моделью покупки продуктов является покупка основных продуктов один раз в неделю и дополнительная закупка отдельных товаров в течение недели (чаще всего, скоропортящихся продуктов), можно предположить возможный отказ части потребителей от покупки скоропортящихся продуктов в магазине, особенно если речь идет о стандартном продуктовом наборе (например, молоко, хлеб и т.д.).

### *Характеристики продуктов*

Нас интересовало, на какие характеристики продуктов питания покупатели обращают внимание в первую очередь. В результате было выявлено, что наиболее важными для респондентов являются такие характеристики как срок годности, содержание соли, содержание генно-модифицированных элементов, консервантов (загустители, эмульгаторы, Е-добавки и т.д.), а также название фирмы или бренда. Большинство опрошенных не обращает внимания на количество калорий в продуктах и на содержание жиров, белков и углеводов.

Как было отмечено выше, нами была специально сконструирована переменная «Принципиальность», которая отражает, насколько сильно человек обращает внимание на характеристики товаров. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что женщины «более принципиальны», чем мужчины, т.е. они в большей степени обращают внимание на характеристики товаров, так, «очень принципиальными» являются 55% женщин и 41% мужчин, при этом «не принципиальными» — 24% мужчин и только 10% женщин. Также существует зависимость от возраста, чем к более старшей возрастной группе принадлежит человек, тем более он «принципиален» в отношении характеристик выбираемого товара.

Между переменной «семейное положение» и «степенью принципиальности» также существует зависимость, женатые/замужние респонденты в большей степени обращают внимание на характеристики товаров, чем холостые/ не замужние, проявляющие относительную «беззаботность». А вот такие переменные, как образование, материальное положение или род занятий на «принципиальность» не влияют.

### *Предпочтение российских и импортных продуктов*

Результаты нашего исследования подтверждают данные, представленные ранее социологами других стран, о том, что большинство людей отдаст предпочтение продуктам питания, произведенным в их собственной стране [Sto, 2001]. Так, 60% респондентов ответили, что чаще покупают продукты, произведенные в России, лишь 10% не согласились с этим утверждением, и почти одна треть отметила, что не обращает внимания на место производства продукта. Интересно,

что данные по Тюмени и Москве различаются незначительно: в Москве чаще покупают российские продукты 56%, а в Тюмени — 65% опрошенных. На импорт среди москвичей ориентируются 14%, а в Тюмени таких примерно в два раза меньше (6%).

Нас интересовало, существует ли среди российских потребителей негативное отношение к импортным товарам. Такое отношение выразила одна треть опрошенных (33%). Не проявили подобного негативного отношения — 35%. А оставшаяся треть респондентов, как и в ответе на предыдущий вопрос, не обращают внимания на место происхождения товаров. При этом существуют серьезные различия в ответах по возрастным группам. Среди молодых (18–24 года) чаще покупают продукты, произведенные в России, 40% респондентов, а среди тех, кому более 45 лет — таких уже 77%. Негативно относятся к продуктам, произведенным за границей, только 12% молодежи и 51% людей старшей возрастной группы.

Интересно, что скорее негативно относятся к продуктам, произведенным за границей люди, имеющие низкий уровень материального благосостояния. Можно предположить, что это связано с тем, что импортные продукты зачастую дороже отечественных, а «невозможность» их приобрести служит одним из факторов, формирующих заведомо негативное отношение.

Итак, пока место происхождения товара имеет значение для большинства покупателей. Но мы предполагаем, что в будущем оно будет уменьшаться. Приход на российский рынок иностранных, в том числе транснациональных, компаний постепенно «стирает» границы, связанные с местом производства. Продукт, произведенный в России по иностранным технологиям и с использованием иностранных ингредиентов, с трудом можно назвать в полной мере «отечественным». Особенно важно, что такая информация зачастую не доступна для потребителей, т.е. со временем разделить продукты на импортные и отечественные будет сложнее.

### **Типы потребительского поведения**

Нами было выдвинута гипотеза о существовании пяти типов потребительского поведения в сфере продуктов питания. Для проверки

данной гипотезы использовался факторный анализ, в процессе проведения которого анализировались 15 переменных, каждая из которых измерялись по трехбалльной шкале.

В результате были выделены пять факторов, которые объясняют 54% исходной информации, что является достаточно хорошим показателем (см. табл. 3).

**Таблица 3.** Индикаторы факторов ориентаций потребителей при совершении покупки продуктов питания (значимые коэффициенты корреляции Пирсона между факторами и индикаторами)\*.

Признаки, используемые в факторном анализе	Факторы (типы поведения)				
	Аналитический	Прислушивающийся	Эмоциональный	Традиционный	Экономный
«Перед тем как купить новый для меня продукт (марку), я изучаю информацию на упаковке»	0,751				
«Принципиальность»	0,775				
«Прежде чем что-то купить, я стараюсь узнать мнение других об этом продукте»	0,476	0,553			
«При выборе продуктов питания я доверяю советам друзей/ знакомых»		0,647			
«Бывает, что я покупаю продукты питания по совету продавца в магазине»		0,758			
«Я могу купить продукт, если мне просто понравилась упаковка»			0,551		
«Если у меня плохое настроение, то один из верных способов его поднять — что-то купить из продуктов»			0,602		

Признаки, используемые в факторном анализе	Факторы (типы поведения)				
	Аналитический	Прислушивающийся	Эмоциональный	Традиционный	Экономный
«Я часто покупаю новые марки товаров из любопытства»			0,724		
«Если меня привлек какой-то продукт, то я, скорее всего, сразу его куплю»			0,679		
«Если мне понравилась какая-то марка продукта, то в дальнейшем я буду стараться покупать именно ее»				0,767	
«Я чаще всего покупаю уже знакомые мне марки продовольственных товаров»				0,773	
«Я в основном покупаю те продукты питания, к которым привыкли в моей семье»				0,584	
«Если я знаю, что этот же продукт можно найти дешевле, то я лучше подольше похожу по магазинам, чем переплачу»					0,645
«Я иногда экономлю на продуктах питания»					0,653
«Я часто покупаю товары только потому, что меня привлекает невысокая цена»					0,704

\* В таблице представлены значимые коэффициенты корреляции Пирсона между факторами и переменными.



Охарактеризуем кратко каждый из выделенных типов.

**«Аналитический тип»**

Данный тип характеризуется внимательным отношением к различным характеристикам продуктов. Если человек склонен к аналитическому типу поведения, то для него важен состав продуктов, он обращает внимание на разного рода информацию на упаковке, а также может спросить мнение других людей о продукте, который собирается приобрести. Таким образом, основной аспект данного типа поведения — это сбор информации из самых разных источников (упаковка товара, другие люди).

**«Прислушивающийся тип»**

Прислушивающийся тип потребительского поведения характеризуется тем, что при покупке продуктов питания люди ориентируются на мнение других. Человек, склонный к данному типу, прежде чем купить какой-то продукт, старается узнать мнение других о нем, также при покупке продуктов он доверяет советам друзей/ знакомых или же делает свой выбор по совету продавца в магазине. Таким образом, результат покупки продуктов в большой степени зависит от мнения окружающих.

**«Эмоциональный тип»**

Люди, следующие эмоциональному типу поведения, зачастую делают покупки продуктов питания спонтанно, на основе сиюминутных настроений или из любопытства, например, если человеку просто понравился какой-то продукт или привлекла упаковка. Также для покупателей, склонных к данному типу, один из верных способов поднятия настроения — это покупка каких-то из продуктов (например, чего-то «вкусного»), что также свидетельствует о повышенной эмоциональности.

**«Традиционный тип»**

Склонность к данному типу поведения характеризуется «повторяющимися» действиями, т.е. предпочтением уже знакомого и привычного. Человек, следующий традиционному типу, чаще всего покупает марки продовольственных товаров, которые он уже пробовал и те продукты питания, к которым привыкли в его семье. Если ему/ ей понравится какой-то продукт, то в будущем он(а) будет стараться покупать именно его, а не пробовать что-то новое. «Традицион-

ность» в данном случае выражается в постоянном воспроизводстве «привычного».

#### **«Экономный тип»**

Данный тип потребительского поведения характеризуется экономией средств на продуктах питания. Для людей, склонных к данному типу, цена является фактором, сильно ограничивающим их выбор, т.е. чаще всего они покупают продукты, потому что их привлекает невысокая цена. Также при оптимизации временных и денежных затрат, следующие экономному типу покупатели скорее минимизируют второе — они готовы дольше ходить по магазинам, но найти более дешевый вариант.

Полученные данные подтверждают гипотезу о существовании пяти типов потребительского поведения в сфере покупки продуктов питания. Однако результаты кластерного анализа показали, что представленные выше типы — это «идеальные» типы потребительского поведения. Один и тот же человек может быть склонен к нескольким типам, т.е. между ними возможны пересечения. И далее мы рассмотрели, какие группы покупателей продуктов питания существуют, какими характеристиками они обладают и каких типов поведения придерживаются.

Мы перевели количественные переменные «тип поведения» в порядковые, где значения меньше 0 были перекодированы в «-1», что показывает склонность к данному типу поведения, а значения больше 0 — в «+1», что показывает отсутствие такой склонности

### **Группы покупателей**

Для того чтобы выделить группы покупателей, мы сначала использовали Иерархический кластерный анализ, чтобы определить оптимальное количество групп, а затем — Метод К-средних. В анализе использовано 14 переменных.

В результате было получено четыре группы потребителей (кластеров), относительно того, как люди делают покупки, т.е. наша гипотеза 2 о существовании пяти групп потребителей в полной мере не подтвердилась.

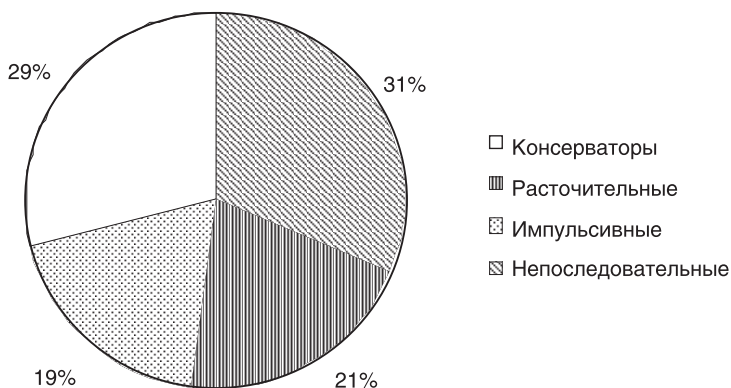


Рис. 4. Доля респондентов в каждой группе

Рассмотрим кратко каждую группу в отдельности (см. рис. 4).

#### «Консерваторы»

*Факторы, влияющие на поведение:*

«Консерваторы» — люди в основном старшего возраста. В семьях «консерваторов» основные продовольственные покупки делают примерно один раз в неделю, либо к этому также добавляется модель закупки примерно один раз в месяц «по полной программе».

«Консерваторы» в семье ответственны как за покупку продуктов питания, так и за приготовление пищи. Питаются они в основном дома (т.е. редко посещают кафе/рестораны) и достаточно традиционны, редко разнообразят «домашнее меню».

*Описание поведения:*

«Консерваторы» склонны к аналитическому и традиционному типам поведения. Они обычно заранее планируют, что им необходимо купить, и рассчитывают, сколько денег на это следует потратить. Также «консерваторы» в сильной степени принципиальны, т.е. при покупке нового для них продукта обращают внимание на большое количество характеристик. К покупкам их вряд ли может склонить реклама, распродажи продуктов или советы других людей. Их по-

купки — это результат именно их личного анализа. «Консерваторы» в первую очередь предпочитают посещать гипермаркеты, где наилучшие условия для таких покупок.

#### **«Расточительные»**

*Факторы, влияющие на поведение:*

«Расточительные» покупатели относятся в большинстве своем к среднеобеспеченным и выше среднего. В семьях «расточительных» покупателей обычно продовольственные покупки делаются «понемногу и каждый день», но сами «расточительные» в основном делят обязанности по покупке и приготовлению пищи с другими членами семьи, а также они часто питаются вне дома.

*Описание поведения:*

«Расточительные» покупатели имеют склонность к традиционному и в большинстве своем к прислушивающемуся типу поведения. Основной их чертой является то, что они **не** экономят на продуктах питания, т.е. при выборе цена-качество, главное для них при любых обстоятельствах — это именно качество (это им позволяет материальное положение). Скорее всего, именно поэтому их не привлекают распродажи продуктов, так как вопрос цены для них второстепенен. Мы можем предположить, что их выбор определяет, с одной стороны, традиционность («мы это давно покупаем, это проверенное и хорошее»), а с другой — советы друзей/знакомых, но не расчет и анализ (так как «расточительные» не склонны к аналитическому типу поведения). Поскольку они склонны к традиционному типу поведения и **не** склонны к аналитическому, то если те продукты, которые они привыкли покупать, вырастут в цене, они вряд ли обратят на это внимание (и, тем более, не откажутся от их покупки) [Волчков, 2001]. Осталось сказать, что «расточительные» покупатели предпочитают посещать гипермаркеты и супермаркеты.

#### **«Импульсивные»**

*Факторы, влияющие на поведение:*

Это в большинстве молодые мужчины, и в их семьях основные продовольственные покупки делает либо другой член семьи, либо это делает несколько человек в равной степени, включая их самих. «Им-

пульсивные» покупатели не являются ответственными в семье ни за покупку, ни за приготовление пищи и также часто питаются вне дома.

*Описание поведения:*

«Импульсивные» покупатели склонны к эмоциональному типу поведения. Их покупки спонтанны, они не планируют их заранее, часто покупают продукты из любопытства, и их способна привлечь новая упаковка. То есть можно предположить, что они реагируют на необычное и выделяющееся, так как достаточно часто берут в магазине первое попавшееся на глаза. Интересно, что по данным других исследований, при приобретении непродовольственных товаров спонтанными покупателями являются в основном женщины [Lunt, Livingstone, 1992; Мирон и др., 2006]. И по нашим данным, покупка продуктов питания и приготовление пищи воспринимается как женская обязанность. А «импульсивные» покупатели ходят в магазины не регулярно и не имеют устоявшихся предпочтений относительно магазинных форматов.

**«Непоследовательные»**

*Факторы, влияющие на поведение:*

«Непоследовательные» покупатели — в большинстве женщины. Они наиболее вовлечены в домашнее хозяйство, так как в чаще самостоятельно закупают продукты питания для всей семьи, покупают их примерно один раз в неделю в больших количествах и также часто закупаются примерно один раз в месяц «по полной программе». «Непоследовательные» покупатели являются ответственными в семье за приготовление пищи, т.е. готовят почти каждый день, они часто берут приготовленное с собой на работу, а в кафе/ресторанах питаются не часто, но зато дома чаще других разнообразят свое домашнее меню.

*Описание поведения:*

«Непоследовательные» покупатели склонны ко всем типам поведения вперемешку, но в большей степени тяготеют к аналитическому, традиционному и эмоциональному типам. Это значит, что они в основе своей традиционны, при этом относительно открыты и к новым для них продуктам, но относятся к ним «с головой». С одной стороны, «непоследовательные» планируют заранее, что им необходимо

купить, а с другой, «сам магазин» может влиять на их поведение, т.е. их тоже способно привлечь что-то непосредственно во время совершения покупок. Товары на полках способны напомнить покупателям о том, что они забыли внести в предварительный список или могут просто «спровоцировать» спонтанную покупку. «Непоследовательные» покупатели перед походом в магазин в принципе знают, что им необходимо купить, но при этом они открыты для новых предложений, например, дегустаций, они открыты для новых товаров и им нравится большое разнообразие. Поэтому, кстати, они предпочитают в основном гипермаркеты.

### **Заключение**

Результаты данной исследовательской работы подтвердили наше предположение о том, что типы поведения людей, выделенные М. Вебером, могут использоваться при анализе сфере покупки продуктов питания. Люди способны «переключаться» с типа на тип в зависимости от обстоятельств. Так «консерваторы» обычно действуют традиционно, на основе сложившейся привычки, но если они собираются приобрести новый для них продукт, то действуют целерационально, сравнивая разные варианты между собой. «Расточительные» потребители также обычно традиционны, но если они сомневаются в каком-то продукте или не знают, что приобрести в конкретной товарной категории, то действуют ценностно-рационально, т.е. основываются на том, что для других людей является нормой. В свою очередь «импульсивные» покупатели при покупке продуктов питания действуют аффективно, т.е. поддаются эмоциям и сиюминутным настроениям. «Непоследовательные» покупатели склонны ко всем выделенным типам потребительского поведения понемногу. В основе своей их действия традиционны, но под воздействием широкого ассортимента они могут поступать под воздействием аффекта. Однако, чтобы окончательно определиться в «спонтанно понравившемся» ассортименте, они действуют либо целерационально, сравнивая разные продукты между собой, либо ценностно-рационально, доверяя мнению других людей. Когда же «непоследовательные» покупатели

серьезно ограничены в денежных средствах (когда, например, в кошельке денег меньше, чем обычно), то они склоняются к экономному типу поведения.

Схемы закрытого потребительского поведения уходят в прошлое. Несмотря на широкую распространенность традиционного типа поведения, эмоциональный тип проявляется в большей степени при покупке продуктов питания. Люди в меньшей степени склонны к анализу, чем к спонтанным покупкам, т.е. большинство потребителей «открыто» для новых товаров. Исключение составляет группа «консерваторов», т.е. примерно одна треть потребителей, так как они покупают новые продукты только в том случае, если их удовлетворяют их характеристики. Но даже в этом случае мы не можем сказать, что они «закрыты» для новых продуктов, надо только принимать во внимание, что они более «принципиальны» в отношении характеристик товара, чем представители других групп.

В ситуации дефицита люди также были склонны к спонтанным покупкам, поскольку покупали то, что на тот момент было в магазине, а не то, что, может быть, хотелось приобрести. Но между спонтанными покупками в советское и постсоветское время есть существенная разница. Сейчас люди имеют возможность делать «обдуманные» спонтанные покупки. Появившийся в России формат магазинов самообслуживания позволяет людям «походить, потрогать без обязательства купить» [Bowldy, 1997], следовательно, при желании они могут изучить состав новых для них продуктов, сравнить его по характеристикам с товарами из той же категории и уже после этого сделать покупку. Такая ситуация была невозможна в условиях советской торговли через прилавки и больших очередях (люди, стоящие в очереди, скорее всего, не позволили бы человеку долго выбирать и сравнивать).

Относительно перспектив развития магазинных форматов, мы считаем, что «будущее» сейчас за гипермаркетами, т.е. в глазах покупателей именно магазины самообслуживания с большой площадью обладают преимуществами, так как в них есть возможность купить «все и сразу». Такие магазины действительно близки к тому, чтобы

заставить потребителей отказаться от первоначальных списков, по которым осуществляются закупки. Конечно, шоппинг-листы по-прежнему существуют, но все чаще они изменяются и дополняются непосредственно в самом магазине.

К настоящему времени задача первоначального привлечения покупателей решена. Их предпочтения в целом устоялись не только относительно продуктов питания, но и относительно мест покупок. Главное сейчас для сетевых магазинов — это удержание потребителей и умение выстраивать взаимоотношения с ними. Особое значение в этой связи приобретает «маркетинг взаимоотношений», ориентированный на долгосрочные отношения с клиентами.

То же самое относится и к фирмам-производителям. Период «захвата» российских потребителей можно считать завершившимся, сейчас время укрепления и стабилизации отношений. Перед фирмами, производящими продукты питания, открываются новые возможности. Наше исследование показало, что потребители обращают внимание на возрастающее количество характеристик товаров, и в будущем окажется привлекательным развивать производство «экологически чистых» товаров, произведенных из натуральных ингредиентов и, например, из продуктов, выращенных на специальных территориях. Их цена будет значительно выше обычных продуктов питания, но по мере роста благосостояния доходов населения в стране, качество продуктов будет приобретать все большее значение, чем их цена.

Другой перспективой развития продовольственной индустрии является распространение электронной торговли. Многие люди уже сейчас положительно относятся к покупкам продуктов питания через Интернет, и мы можем предположить, что со временем их число будет увеличиваться.

## **Библиография**

*Бодрийяр Ж.* Система Вещей. М.: Рудомино, 1999. URL: <[http://www.gumer.info/bogoslov\\_Buks/Philos/Bod\\_SisV/index.php](http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/Bod_SisV/index.php)> <<http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000323/>>



- Бурдые П.* Структура, габитус, практика // Журнал социологии и социальной антропологии. 1998. Т. 1. № 2. С. 44–59. URL: <<http://www.soc.pu.ru:8101/publications/jssa/1998/2/4bourd.html>>
- Бурстин Д. Дж.* Сообщества потребления // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 231–254. URL: <<http://www.hse.ru/science/igiti/thesis.shtml>>
- Вебер М.* Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
- Волчков А.Н.* Стратегии потребительского поведения петербуржцев на рынке продовольствия // Социология потребления. СПб., 2001. С. 98–108.
- Волčkova Л.Т.* Потребительское поведение на рынке продовольствия как объект социологического исследования // Социология потребления. СПб., 2001. С. 78–97.
- Ганскау Е.Ю.* Образцы потребления продуктов питания в Санкт-петербургских семьях // Социология потребления. СПб., 2001. С. 109–129.
- Ильин В.И.* Феномен потребления. URL: <<http://www.consumers.narod.ru/lections/introduction.html>>
- Мирон А.С., Немкова Е.В., Овчаренко А.Г., Рыс А.Е.* Шоппинг: как люди делают это? Исследование в рамках практикума по экономической социологии. М.: ГУ ВШЭ, 2006 (рукопись).
- Порецкина Е.М.* Изменения в потреблении в конце 1990-х гг.: новые черты потребительских моделей петербургских семей // Социология потребления. СПб., 2001. С. 40–59.
- Радаев В.В.* Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005. № 1. С. 5–18. URL: <[http://www.ecsocman.edu.ru/socis/volumes.html?year=2005&j\\_num=1](http://www.ecsocman.edu.ru/socis/volumes.html?year=2005&j_num=1)>
- Радаев В.В.* Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли): препр. WP4/2006/06. М.: ГУ ВШЭ, 2006. URL: <[http://new.hse.ru/sites/ecsoclab/docs/WP4\\_2006\\_06.pdf](http://new.hse.ru/sites/ecsoclab/docs/WP4_2006_06.pdf)>
- Радаев В.В.* Экономическая социология. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005.
- Шматко Н.А.* «Габитус» в структуре социологической теории // Журнал социологии и социальной антропологии. 1998. Т. 1. № 2. С. 60–70 URL: <<http://www.soc.pu.ru:8101/publications/jssa/1998/2/4bourd.html>>
- Bowldy R.* «Supermarket Futures» // The Shopping Experience / ed. by P. Falk, C. Campbell. L.: Sage, 1997. P. 92–110.

- Campbell C.* «Shopping, Pleasure and the Sex War» // Shopping, Sex and Sex War. The Shopping Experience / ed. by P. Falk, C. Campbell. L.: Sage, 1997. P. 166–176. URL: <<http://www.ebiblioteka.ru/searchresults/article.jsp?art=6&id=9731554>>
- Halkier B.* Consuming Risk: Enviromentality and Consumers' Handling of Risk in Food Consumption // Социология потребления. СПб., 2001. С. 172–190.
- Lermans R.* Learning to Consume: Early Department Stores and the Shaping of the Modern Consumer Culture (1860–1914) // Theory, Culture & Society. L.: Sage, 1993.
- Lunt P., Livingstone S.* Mass Consumption and Personal Identity // Shopping, Spending and Pleasure: L.: Open University Press, 1992.
- Sto E.* Three Dimensions in Consumers' Attitudes towards Domestic and Foreign Products // Социология потребления. СПб , 2001. С. 159–169.