

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

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

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

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

В отдельных случаях мы будем сопоставлять результаты развития продовольственного сектора, относящегося к рынку товаров массового повседневного спроса (fast moving consumer goods), с сектором бытовой техники и электроники, который представляет важную часть рынка товаров длительного пользования (durable goods). Этот

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

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

сектор более скромнен по масштабам (5% оборота розничной торговли), более специализирован с точки зрения предлагаемого ассортимента матрицы. К середине первого десятилетия 2000-х годов данный сектор находится в менее напряженной конкурентной ситуации, поскольку еще свободен от присутствия глобальных торговых операторов, получив своего рода отсрочку в борьбе за завоевание российских территорий – первый глобальный оператор (немецкий «Media Markt»), как ожидается, должен прийти в Россию лишь в конце 2006 г.

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

В тисках естественного отбора

Для интерпретации эмпирических данных мы воспользуемся понятийной схемой экологического подхода в теории организаций, или так называемой *популяционной экологии*, – течения, сформировавшегося в США в конце 1970-х годов и ставшего впоследствии важным направлением современной экономической социологии и организационной теории⁴. С этих позиций *рынок* представляет собой сегментированное пространство, в котором сосуществуют и взаимодействуют разные *популяции организаций* [population of organizations]. Каждая из них использует определенную *организационную форму*, под которой понимается комбинация ограниченных ресурсов, позволяющая извлекать доход за счет использования определенной рыночной ниши. В свою очередь *рыночная ниша* [market niche] – это часть сегментированного рыночного пространства, в

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

⁴ Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. № 3. С. 51-83; Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и научн. ред. В.В.Радаев. М.: РОССПЭН, 2004. С. 211-225 или Российский журнал менеджмента. 2005. Том 3, № 2. С. 139-154. Обзоры данного подхода см.: Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Том 3, № 2. С. 99-108 (<http://www.ecsoc.ru>); Carroll, G. Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. Vol. 10 (1984), p. 71-93.

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

Организационную форму не следует отождествлять с фирмой (или компанией), ибо последняя может быть мультиформатной, т.е. один участник рынка способен использовать сразу несколько организационных форм, осваивая разные, в том числе, непересекающиеся, рыночные ниши (например, работать в премиальном сегменте и, параллельно, в массмаркете). Целесообразно также не смешивать организационную форму с тем, что в российской практике называют организационно-правовой формой – способом формального институционального оформления предприятий, их юридическим статусом (ЗАО, ООО и пр.). В нашем случае речь идет не о правовой форме предприятия, а о первичной организационной структуре, которая способна существовать в разных юридических формах. В интересующем нас секторе розничной торговли организационная форма может быть охарактеризована как *торговый формат, ориентированный на определенную целевую группу покупателей* (например, элитный бутик, супермаркет для представителей среднего класса или дискаунтер для менее обеспеченных слоев населения).

Устойчивость и значимость организационной формы зависят от *широты рыночной ниши* [niche width], занимаемой данной формой. Эта широта измеряется не только объемом продаж или соответствующей долей рынка, но и характеризуется такими параметрами как: товарный ассортимент и спектр оказываемых услуг, ценовой диапазон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение. Важным показателем жизнеспособности и перспектив развития организационной формы выступает степень *заполнения рыночной ниши* и, соответственно, *плотность* освоившей ее организационной популяции [population density]. Нишу можно считать заполненной, когда участники рынка, использующие одну и ту же организационную форму, начинают активно претендовать на один и тот же круг поставщиков или потребителей. Заметим, что это зависит не только от числа предприятий, но и от их *территориального расположения*. Влияние последнего признака, конечно, зависит от отрасли, степени мобильности ее основных ресурсов и контрагентов. Но в секторе розничной торговли, выходящей на конечного индивидуального потребителя, привязанного к месту своего жительства или работы, территориальное измерение становится принципиальной характеристикой плотности организационной популяции. И в

целом степень заполнения рыночной ниши, как правило, определяется здесь числом торговых объектов и объемом торговых площадей, приходящихся на определенное число жителей данной территории.

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

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

Представители популяционной экологии обращают внимание на то, что хотя и существует возможность эволюции и видоизменения существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых форм чаще всего происходит

за счет уничтожения старых. Точнее, на первой стадии конкуренции, когда рыночная ниша еще не заполнена, новая форма, возникнув, некоторое время может сосуществовать рядом с прежними формами, но затем ее распространение приводит последние к неминуемому упадку. *Структурная инерция* [structural inertia] старых организационных форм, сопровождаемая воздействием укорененных неформальных оппозиционных норм, оказывается сильнее их адаптивных возможностей. При этом отдельные компании, ранее опиравшиеся на старые организационные формы, в состоянии выжить, но их успешное развитие чаще всего возможно только в случае смены этих форм, т.е. перехода в новую рыночную нишу – сегмент рыночного пространства, размеченный конкурентами.

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

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

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

Источники данных

Данное исследование сферы розничной торговли является продолжением двух более ранних проектов, осуществленных в 2001-2002 гг. по заказу Ассоциации торговых

компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) и Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ). Основным методом сбора информации в тот период послужили серии интервью с руководителями российских компаний – собственниками и топ-менеджерами. В дополнение к записанным 38 углубленным интервью, некоторые руководители предоставили нам дополнительные аналитические материалы своих компаний⁵.

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

⁵ Результаты исследований по данным проектам см.: Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ-ВШЭ, 2003. Раздел 2; Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей). Вопросы экономики, 2003. № 7. С. 57-77; Радаев В.В. Стратегии адаптации к новой конкурентной ситуации (на примере российских розничных сетей) / Модернизация экономики России: социальный контекст: в 4 кн. / Отв. ред. Е.Г.Ясин. кн. 2. М. ГУ-ВШЭ, 2004. С. 315-338; Барсукова С.Ю. Балансируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42-55.

⁶ Некоторые высшие руководители компаний даже защищают докторские диссертации по тематике розничной торговли (см., например: Хасис Л. А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур (организационно-экономический аспект). Автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук. М.: Институт системного анализа РАН, 2006).

государственной статистики и ее территориальным органом Мосгорстатом⁷. Благодаря всему этому появляются более широкие возможности для того, чтобы проследить основные тенденции в эволюции сектора розничной торговли.

Классификация торговых форматов

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

Существующие государственные стандарты, к сожалению, не решают многих проблем. В них отсутствуют определения многих современных форматов, возникших в России в последнее десятилетие. А предлагаемые определения не всегда отличаются четкостью. Так, например, в ГОСТе Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», введенном с 1 января 2000 г., фиксируются различия между внемагазинными формами продаж (павильоны, киоски и т.п.), но отсутствует четкое определение открытого рынка, дается определение магазина, но не приводится классификации современных магазинных форматов. А под торговой сетью по инерции понимается совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории (правда, указывается в качестве возможного признака и нахождение под общим управлением). Что же касается ГОСТа Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий», введенного с 1 января 2002 г., то здесь приводится весьма странная по нынешним временам классификация, где с гипермаркетом и универсамом соседствуют магазин «Товары повседневного спроса» и магазин «Промтовары», выделяются комиссионные магазины, но отсутствуют дискаунтеры, есть дом торговли, но нет «магазинов у дома», и т.д. В любом случае эта классификация строится на характеристиках торгового объекта (минимальная торговая площадь, характер ассортимента товаров, формы торгового обслуживания), но не принимает в расчет характеристики рыночной ниши (целевые потребительские группы). В результате официальные статистические органы используют одни классификации, а ведущие маркетинговые агентства – другие. И читая

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

аналитические отчеты, не всегда понятно, о чем собственно идет речь, как следует интерпретировать те или иные цифры⁸.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таким образом, в отличие от советского определения, где под торговой сетью понималась совокупность торговых объектов на определенной территории, ***торговая***

сеть в более узком и современном смысле слова образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой. С этой точки зрения понятно, что одна и та же компания может использовать разные торговые форматы и развивать одновременно несколько сетей в разных форматах.

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

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

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

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

Торговые форматы различаются также в зависимости от *форм торгового обслуживания* – от того, каким образом товар предоставляется покупателю. Традиционным для советского времени способом обслуживания являлась *торговля через прилавки*, когда покупатель не имел непосредственного физического доступа к товару и получал его из рук продавца. Такая торговля, хотя и в сужающихся масштабах, сохранилась и поныне. Но современной сегодня считается форма *самообслуживания* – с

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

открытой выкладкой товара, позволяющей покупателю самостоятельно его отбирать и оплачивать через кассу. Здесь либо продавца заменяет консультант, либо посредник между покупателем и товаром в торговом зале отсутствует вовсе. С этой точки зрения принято различать, например, гастроном и универсам: и тот, и другой предоставляют широкий спектр продовольственных товаров, но в гастрономе торговля организуется традиционным способом – через прилавок, а универсам предполагает систему самообслуживания.

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

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

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

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

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

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

С качеством ассортимента напрямую связан *средний уровень торговой наценки*. Наивысшие торговые наценки используются в премиальном сегменте (по отдельным

продуктам они могут достигать сотен процентов), в сегменте масс-маркета эти наценки стремятся свести к минимуму, а магазины для малообеспеченных категорий и льготников вовсе могут и вовсе работать на дотации.

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

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

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

Все эти параметры отличают привилегированные торговые форматы от обычных и не привилегированных. Добавим, что важность того или иного критерия изменяется по мере перехода к более высоким сегментам рынка. Так, в нижних сегментах при выборе магазина господствует ценовой фактор, в среднем возрастает роль удобства расположения торгового объекта, а в высшем сегменте большее внимание обращается на качество обслуживания и эксклюзивность предлагаемого товара.

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

Традиционная советская торговля

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

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

Торговля через *нестационарные точки* находилась в зачаточном состоянии.. Киосков было крайне мало, и они были узко специализированными («Мороженое», «Соки-Воды»). Уличная торговля официально запрещена. Островками квазирыночного хозяйства выступали колхозные рынки – прототип нынешних открытых продовольственных рынков, – торговавшие сельскохозяйственной продукцией

(преимущественно продуктами личных подсобных хозяйств). На эту «колхозно-базарную» форму приходилось, по оценкам экспертов, до 3% розничного товарооборота. Существовали и полулегальные вещевые рынки («толкучки»), которые с трудом терпелись властями.

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

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

Расцвет внемагазинных форм торговли

С началом в России политических и экономических реформ произошла *либерализация* торговой сферы. Первые робкие шаги в ее направлении были сделаны еще в конце 1980-х годов, когда государственным предприятиям разрешили реализацию небольшой доли продукции, произведенной сверх госзаказа, по договорным ценам (1987 г.). Более серьезным шагом стало развитие, начиная с 1988 г., кооперативного движения, когда часть более качественных дефицитных товаров стала продаваться по заметно более высоким «кооперативным» ценам. Это неизбежно вызывало недовольство в отношении кооператоров со стороны большинства малообеспеченных покупателей, обвинявших их в

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

«спекуляции». Но реальная либерализация торговой сферы произошла благодаря Указу Президента Российской Федерации «О свободе торговли», подписанному в январе 1992 г. и предоставившему право торговать (в том числе используя внемагазинные формы) без специальных разрешений.

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

Первоначально приватизация торговых объектов не привела к коренному изменению торговых форматов. Ее главными результатами стали расширение товарного ассортимента и улучшение качества обслуживания. Организационные изменения (помимо передачи прав собственности) в основном сводились к смене вывески: вместо традиционного названия (скажем, «Продукты») на ней указывались имена собственников, или магазинам давали «вольные» наименования (впрочем, часто и этого не происходило). Таким образом, основные организационные изменения, касающиеся торговых форматов, в этот период происходили за пределами магазинов.

Главной тенденцией на этом этапе стал настоящий расцвет разнообразных форм *внемагазинной торговли*. Возник широкий сегмент потребительского рынка, отличающийся особым демократизмом – в отношении и продавцов, и покупателей. Рассмотрим его более подробно.

¹¹ По данным Мосгорстата, в Москве уже в течение первого года приватизации государственную собственность сменили 4764 торговых объектов (около половины всех приватизированных предприятий за 1992 г.). Активный приватизационный период продолжался до 1996 г., после которого число трансформируемых предприятий уже исчислялось десятками или даже единицами в год. Всего же за период с 1992 г. по 2004 г. было приватизировано 6858 торговых объектов (43 % приватизированных предприятий по всем отраслям), из которых 95 % подверглось приватизации в 1992-1996 гг. К началу 2005 г. 99 % московских торговых предприятий находились в негосударственной собственности, в том числе, в частной собственности – 79 %. Обратим также внимание на рост других негосударственных форм собственности, доля которых в 1995-2004 гг. увеличилась с 6,5 до 19,5 %.

Классификация внемагазинных форм торговли. Исходя из данного нами ранее определения магазинной формы торговли уже проще разобраться с различными ее *внемагазинными формами* – торговлей, осуществляемой вне пределов специально оборудованных капитальных строений. Они включают реализацию через торговые точки и вне торговых точек. В свою очередь торговые точки подразделяются на стационарные (павильоны, киоски) и нестационарные (палатки, товарные лотки, передвижные торговые объекты)¹² (см. схему 1).

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

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

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

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

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

Не забудем также **передвижные торговые объекты**, используемые в комплекте с транспортным средством – цистерны, автомагазины, тележки – специально оборудованным для торговли или необорудованным вовсе (например, когда торговля производится «с борта»).

Мы видим, что некапитальные торговые объекты весьма разнообразны. Но внемагазинная торговля может осуществляться, минуя какие бы то ни было торговые объекты. Здесь также используется широкий спектр форм. Речь идет о **прямой доставке**

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

*товара потребителю*¹³. Ее наиболее примитивной формой выступает *уличная торговля с рук*. Более сложной является организация торговли посредством каталогов с доставкой товара со склада на дом. Здесь применяются современные способы массовой коммуникации – телефонные и электронные. Наиболее перспективной в этом ряду выступает *электронная торговля* через виртуальные Интернет-магазины, которые, исходя из принятого нами определения, строго говоря, магазинами не являются. Возникают и достаточно сложные формы горизонтальной организации, не предусматривающие постоянных мест торговли, – например, прямая продажа товаров индивидуальными дистрибьюторами в рамках так называемого *сетевого маркетинга*¹⁴.

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

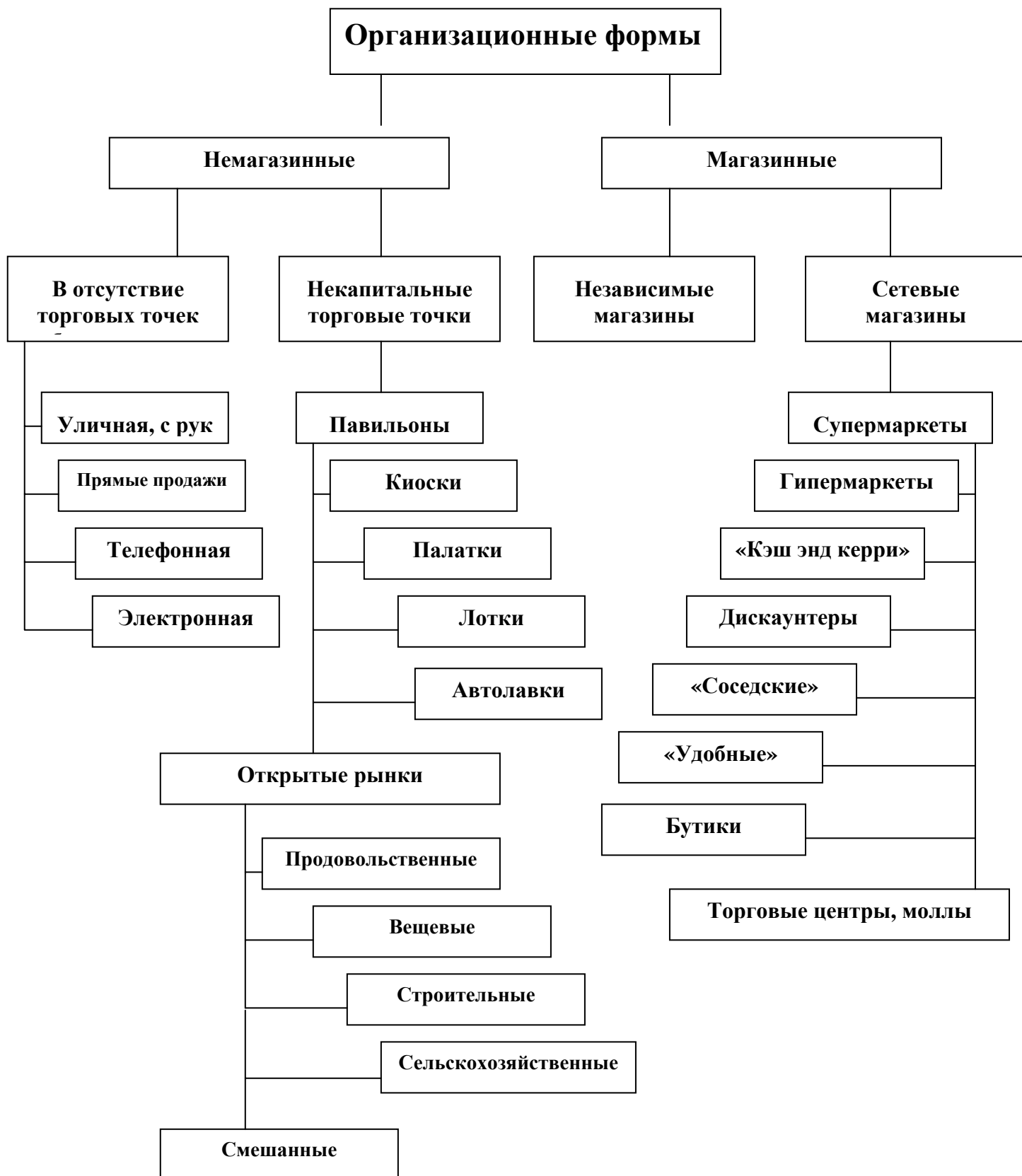
¹³ В ГОСТе Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» разделяются развозная, разносная и посылочная формы такой торговли.

¹⁴ *Biggart, N. Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America. Chicago: University of Chicago Press, 1998 (1989). О развитии сетевого маркетинга в России. см.: Зуева Д.С. Сетевой маркетинг как нетрадиционная форма хозяйственной организации // Экономическая социология. 2005. Том 6. № 4. С. 67-92 (<http://www.ecsoc.msses.ru>).*

¹⁵ Такие рынки называют еще стихийными или мелкооптовыми. Оба эти названия тоже не слишком удачны. Стихийность в данном случае не следует преувеличивать. А мелкооптовыми подобные рынки являются лишь по масштабам закупок, но не с точки зрения продаж, ориентированных в первую очередь на конечного потребителя.

Схема 1.

Основные организационные формы розничной торговли



Открытые рынки, унаследовав внешнюю форму от советских колхозных (ныне сельскохозяйственных) рынков, претерпели значительные изменения. Резко увеличились масштабы такой торговли. Помимо привычной сельскохозяйственной продукции на открытые рынки хлынула широкая масса продовольственных и непродовольственных товаров – продуктов питания и напитков, одежды и обуви, бытовой техники и электроники, строительных и отделочных материалов. Но главное, внемагазинные формы торговли были включены в принципиально иные цепи поставок, осуществляемых, с одной стороны, частными оптовыми компаниями, а с другой стороны, - индивидуальными мелкооптовыми посредниками. На последней форме торговли следует остановиться особо. Она приобрела массовый характер благодаря огромной армии «челноков» – индивидуальных закупщиков и торговцев, которые в буквальном смысле на своих плечах, при помощи ручных тележек, тюками доставляли товар в розничную торговлю.

«Челноки» делились на тех, кто обеспечивал локальные продовольственные и непродовольственные потоки, курсируя от складов к киоскам и открытым рынкам, и тех, кто ввозил в Россию непродовольственные товары из-за рубежа. В этом смысле отождествление деятельности «челноков» только с «выездной торговлей» не совсем справедливо, тем более, что более 40% непродовольственных товаров, реализуемых на открытых рынках, – отечественного производства¹⁶.

Но, пожалуй, именно «челночная» торговля импортными товарами стала своего рода приметой 1990-х годов. По сравнению с внутренним «челночеством», такая форма предполагает более сложную организацию и, соответственно, связана с более высокими доходами и рисками. Ее основой стало разрешение на свободный ввоз товаров физическими лицами на сумму до 5000 долл. для нужд личного потребления, открывшее возможности для беспощинного коммерческого импорта. «Челноки» ввозили в страну значительную массу товаров из Турции, Китая и других стран. Точные масштабы этой деятельности не известны. Однако, по экспертным оценкам, «челноки» обеспечивали до 25% импорта потребительских товаров в Россию, а по некоторым товарным позициям их вклад мог достигать 75%. Добавим, что в середине 1990-х годов «челночный» бизнес на всех его стадиях – от закупки товаров за рубежом до их продажи на вещевых рынках – обеспечивал работой 10 млн. человек¹⁷.

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

¹⁷ Согласно расчетам экспертов Института экономики переходного периода, в середине 1990-х годов ввоз «челноками» товаров из дальнего зарубежья по стоимости доходил до одной трети всего российского импорта (без учета импорта из стран СНГ). А по таким позициям как одежда, обувь, бытовая электроника, ткани и парфюмерия в этот период

В завершение данного раздела обратим внимание на то, что в период расцвета немагазинных форм торговли бренд продавца еще не имел большого значения, важен был бренд производителя товаров. И вообще к розничной торговле предъявлялись минимальные требования – лишь наличие товара в продаже и приемлемые цены. Требования к качеству товара и обслуживанию покупателей еще находились в зачаточном состоянии, проявлялась терпимость к контрафактной продукции – и не только в отношении аудио- и видеопродукции, но также одежды, обуви и даже продуктов питания. Свободного доступа к тому, что еще вчера было «дефицитом», и элементарной приветливости продавцов было уже достаточно для неизбалованного постсоветского покупателя.

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

Развитие новых магазинных форматов

Несмотря на впечатляющие картины зарождения и развития «народного капитализма» открытых рынков, к концу 1990-х – началу 2000-х годов все более важным фактором развития розничной торговли становится возникновение и распространение новых магазинных торговых форматов, таких, как:

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

Что объединяет эти новые форматы торговли, помимо того, что все они относятся к ее магазинным формам? Во-первых, здесь, как правило, используется форма *самообслуживания* покупателей в противовес традиционному обслуживанию через

«челноки» контролировали основную часть импорта (Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. Непотопляемый челнок // Эксперт. 2005. № 35. 19 сентября).

прилавок. Во-вторых, такие магазины обычно объединяются в *сети* и работают под едиными торговыми марками, используя кумулятивный эффект сетевой организации. В-третьих, несмотря на разный по широте и качеству состав товаров, все эти магазины в значительной степени универсальны или, по крайней мере, предлагают смешанный ассортимент товаров. В продовольственном секторе к продуктам питания добавляется широкий спектр непродовольственных товаров повседневного спроса (их доля может достигать 30 - 40%), а в секторе бытовой техники и электроники предлагается широкий ассортимент крупной и мелкой бытовой техники, аудио- и видеоаппаратуры, компьютеров и оргтехники, телефонных средств связи.

Универсализация торговых предприятий в принципе является общемировой тенденцией, которая, в терминах организационной экологии, может быть представлена как «сдвиг от компаний-специалистов к компаниям-дженералистам»¹⁸. Эта тенденция характерна и для современной России. По некоторым оценкам, доля смешанных магазинов в 1990-е годы увеличилась здесь с 9 до 35%. Соответственно, сократилось число специализированных магазинов. И развитие розничных сетей лишь усиливает эту тенденцию. Торговые форматы при этом строятся таким образом, чтобы предельно удовлетворять максимально возможный круг потребностей соответствующей целевой группы покупателей. В условиях одновременного нарастания разнообразия потребностей и дефицита свободного времени потребители все реже отправляются в магазин за отдельным товаром. Все чаще они прибегают к закупкам широкого ассортимента товаров (в том числе и заранее не запланированным), т.е. занимаются не традиционными покупками (целевыми и единичными), а периодическим широко ориентированным «шоппингом».

Впрочем, тенденция к универсализации торговли не является абсолютной. И в будущем нас ожидает возрождение специализированных магазинов в их новых форматах, так называемых «category killers», которые предлагают максимально широкий ассортимент в рамках определенной товарной группы¹⁹ (например, магазины, торгующие только алкогольной продукцией или даже ее отдельными видами). Но, по крайней мере в ближайшем будущем, это будет относиться прежде всего к премиальным сегментам рынка, ориентированным на покупателей с более изощренными вкусами. Что же касается массового его сегмента (по крайней мере, в секторе продуктов питания), то здесь будут

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

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

господствовать дженералисты в отношении и широты ассортимента, и охвата покупательской аудитории²⁰.

Классификация новых торговых форматов. Рассмотрим подробнее специфические характеристики новых торговых форматов. Существуют их разные классификации, не говоря уже о различиях по странам. И вместо заимствования одной из западных классификаций мы пошли более трудным путем, собрав воедино многочисленные классификации и разрозненные данные по параметрам российских сетевых магазинов, мы попытались определить *стандартные параметры* новых торговых форматов, примеряя их к российской практике. Они включают: средний размер торговых площадей, широту и состав товарного ассортимента, средний товарный чек, объем инвестиций, необходимых для введения в строй одного объекта, примерную годовую выручку (см. табл. 1). Во всех случаях мы определяем «вилку» значений, в которую укладывается, по имеющимся данным, основная часть магазинов данного формата (учет всех индивидуальных случаев привел бы к слишком большому разбросу указанных параметров, подорвав возможность какой либо классификации).

<Место для Таблицы 1>

Начнем с *супермаркетов*, поскольку именно они стали пионерами новых магазинных форматов в постсоветской России. Это магазины с торговой площадью от 600 до 2000 кв. м. Торговые залы некоторых из них могут достигать и 4000 кв. м, но чаще всего – это площади в 1000 - 1500 кв. м. Супермаркеты предлагают широкий товарный ассортимент – от 4 тыс. до 20 тыс. наименований (обычно 10 - 15 тыс. товарных позиций, примерно 80% из которых составляют продовольственные товары). Для супермаркетов характерно высокое качество обслуживания. Соответственно, они применяют значительную торговую наценку (около 30%), ориентируясь преимущественно на средний сегмент потребительского рынка. Средний товарный чек в них, как правило, в Москве равен 10 - 12 долл. (в регионах – примерно вдвое меньше). Располагаются супермаркеты в самых разных районах, но тяготеют к центру и густо населенным городским территориям. Инвестиции в один торговый объект данного формата составляют, как правило, 3 - 5 млн.

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

долл., а годовой оборот варьирует от 5 млн. до 10 млн. долл. Типичные примеры – супермаркеты компаний «Седьмой континент», «Перекресток», «Патэрсон»²¹.

Гипермаркеты намного крупнее, их торговая площадь, как правило, превышает 5 тыс. кв. м., но может достигать и 20 тыс. кв. м. Предлагаемый ими товарный ассортимент превосходит 30 тыс. позиций, а в отдельных из них достигает и 60 тыс. наименований. Доля продовольственных товаров здесь меньше, чем в супермаркетах – 60 - 65%. Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания (здесь покупатель больше предоставлен самому себе), что компенсируется большим торговым пространством, поистине гигантским ассортиментом и относительно низкими ценами, по многим позициям приближающимся к ценам открытых рынков. Гипермаркеты характеризуются эффективной организацией торговли, предоставлением покупателям специальных транспортных средств, наличием просторных парковок. Они охватывают часть среднего рыночного сегмента, но в большей степени ориентируются на более экономичный массовый рынок, имея более низкую торговую наценку, чем супермаркеты. Инвестиции в строительство одного такого объекта составляют от 10 млн. до 30 млн. долл., а годовой объем реализации равен товарообороту примерно 6 - 8 супермаркетов (80 - 110 млн. долл.). Поскольку гипермаркеты нуждаются в крупных земельных участках, то располагаются преимущественно на городской периферии (например, Москву они охватывают все более плотным кольцом по линии МКАД). В качестве примеров приведем гипермаркеты международных операторов «Auchan», «Marktkauf», «Real» и российских компаний – «Мосмарт», «Карусель», «О'Кей».

Большим сходством с гипермаркетами обладают **мелкооптовые магазины «кэш энд керри»**. Они также имеют солидные торговые площади (как правило, 8 - 10 тыс. кв. м.), широкий ассортимент товаров (20 - 40 тыс. позиций), предлагают относительно низкие цены, ориентирующиеся на цены открытых рынков. Их отличие заключается в соединении торговых и складских площадей, а также в предложении товара относительно крупными партиями, поскольку они ориентируются прежде всего на мелкооптовых покупателей. В розницу они тоже активно торгуют, сочетая, таким образом, мелкооптовый и розничный форматы. Инвестиции в строительство такого торгового объекта и доходы от него сопоставимы с показателями гипермаркетов. Располагаются они

²¹ Например, величина торговой площади в сети супермаркетов «Патэрсон» колеблется в интервале от 400 до 2200 кв. м, составляя в среднем около 1000 кв.м. Товарный ассортимент в более крупных магазинах варьирует от 10 тыс. до 20 тыс. наименований, в менее крупных – от 5 тыс. до 10 тыс. Супермаркеты торгового дома «Перекресток», как правило, имеют площадь от 800 до 1600 кв. м, а их товарный ассортимент достигает 20 тыс. и более наименований.

также в периферийных (окраинных) зонах. Пионером в таком торговом формате стала немецкая сеть «Metro. С&С», а ее отечественным последователем стала Санкт-Петербургская «Лента».

Дискаунтеры, или универсамы экономичного класса, внешне напоминают супермаркеты, но, как правило, меньше по масштабам (их стандартная торговая площадь – 400 - 1000 кв. м). Товарный ассортимент дискаунтеров значительно скромнее (от одной до трех тыс. наименований) с ориентацией на наиболее быстро реализуемые товары. Здесь меньше известных брендов, цены заметно ниже (торговая наценка не превышает 10 - 15%). Дискаунтеры ориентируются на нижний, наиболее массовый сегмент рынка, на тех, для кого цена является решающим фактором при выборе магазина. Соответственно, ниже в них и качество обслуживания. Размер среднего товарного чека равняется 3 - 6 долл. Выручка на один квадратный метр в ведущих супермаркетах и универсамах экономичного класса оказывается примерно одинаковой, составляя, по оценкам экспертов, около 4 тыс. долл. Но благодаря более скромным площадям годовая выручка дискаунтера в два раза и более ниже, чем в обычном супермаркете (3 - 5 млн. долл.). Дискаунтеры тяготеют к полупериферийным и периферийным городским зонам. Вложения, необходимые, чтобы открыть один такой торговый объект, значительно меньше – от 200 тыс. до 500 тыс. долл. (хотя могут быть и в более широком интервале от 100 тыс. до одного миллиона долл.). Среди наиболее известных российских сетей, работающих в формате дискаунтеров, упомянем сети «Магнит», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси»²².

С определенной условностью в отдельный формат можно выделить *социальные магазины*, которые оказывают адресную помощь малоимущим гражданам. Согласно принятому Московским Правительством официальному определению, социальный магазин – это аккредитованная торговая организация любой организационно-правовой формы, которая обслуживает малообеспеченные категории покупателей, торгуя указанными в ассортиментных перечнях товарами, стоимость которых на 10 - 15% ниже среднегородской (или торговая надбавка в которых не превышает 15%), для инвалидов и участников Великой Отечественной войны на указанные товары ими предоставляется дополнительная скидка в размере 10%. В результате стоимость набора товаров из 33 наименований, входящих в потребительскую корзину, снижается до 20% от среднего уровня. Взамен этого фирмам, прошедшим аккредитацию, позволяют заключать договоры

²² В качестве примера можем привести сеть универсамов эконом класса торговой сети «Копейка». Средний размер их торговой площади – 500 - 600 кв. м. Стандартный ассортимент включает 2,2 тыс. позиций, из которых 1,8 тыс. приходится на продовольственные, а 400 – на непродовольственные товары. В сети «Пятерочка» предлагаемый ассортимент составляет около 3 тыс. позиций.

аренды по ставкам в размере 50% от минимально установленного уровня. Им также могут предоставляться льготы по коммунальным платежам на уровне организаций и учреждений, финансируемых из городского бюджета.

Наряду с официально аккредитованными социальными магазинами, большая часть которых является малыми предприятиями, сходные функции выполняет и ряд обычных более крупных магазинов, которые в целях поддержки пенсионеров и малоимущих граждан осуществляют продажу товаров в утренние часы со скидкой 5 - 10% (в программе участвуют, например, сети «Пятерочка», «Перекресток», «Копейка»). Торговые предприятия реализуют эту социальную функцию в «добровольно-принудительном порядке» по инициативе муниципальных властей (в Москве – «по рекомендации Департамента потребительского рынка и услуг»)²³.

В своем стремлении привлечь покупателя новые торговые форматы приближаются к нему пространственно. Специальная ниша обустраивается теми, кто развивает торговый формат «*магазинов у дома*», или «*соседских магазинов*». Их характеризует удобный (часто круглосуточный) режим работы и, главное, расположение «в пределах шаговой доступности» (т.е. короткой пешей прогулки). Такой магазин открывается в расчете на проживающих в радиусе 400 - 800 м. и делающих покупки от двух до семи раз в неделю. Он расположен так, чтобы 2 - 3 тыс. семей могли пользоваться им, дойдя до него не более чем за десять минут²⁴. В отличие от гипер- и супермаркетов, ориентирующих покупателей на «шоппинг», в «магазинах у дома» чаще совершаются отдельные целевые покупки (для восполнения пробелов в домашнем ассортименте). Но кроме утилитарной функции, такие магазины играют и простейшую социальную роль, становясь элементом инфраструктуры местных сообществ. Это локальные магазины, в которых покупатели имеют дело со знакомыми продавцами и встречают своих соседей; они становятся местом не только покупок, но и соседского общения, культурной коммуникации.

С точки зрения торгового формата «магазины у дома» организуются как минимаркеты с торговой площадью 300 - 500 кв. м (хотя в отдельных случаях она может достигать и 1000 кв. м). Несмотря на малую площадь, они предлагают большой ассортимент товаров повседневного спроса – от 4 тыс. до 7 тыс. наименований (основную

²³ В Москве при поддержке муниципальных органов власти реализуется программы развития сети социально-ориентированных магазинов-заказов «Утконос» компании «Новый импульс Центр». К концу 2005 г. сеть включала уже 75 магазинов и один распределительный центр площадью более 100 тыс. кв. м.

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

их часть составляют продукты питания, в том числе делается акцент на категорию «фреш»). По сравнению с дискаунтерами, «соседские магазины», как правило, требуют более весомых инвестиций (от полумиллиона до миллиона долл.). Но и годовой оборот в них может быть больше – до 5 - 7 млн. долл. в относительно крупном магазине. Поскольку за удобство нужно платить, «магазины у дома» призваны работать в среднем ценовом сегменте, применяя относительно высокую торговую наценку (хотя сегодня они часто располагаются поближе к массовому потребителю и с экономической точки зрения). Средний товарный чек в них примерно вдвое меньше, чем в супермаркете – 5 - 6 долл. благодаря меньшему количеству покупок. В качестве примера приведем сеть «магазинов у дома» «Квартал» группы компаний «Виктория» (единственной к началу 2006 г. межрегиональной сети данного формата), а также сети магазинов «АБК» и «Дейли»²⁵.

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

Наконец, обратим внимание на *гастрономы класса премиум и суперпремиум*. По площади они напоминают небольшой супермаркет (500 - 1000 кв. м), но размеры инвестиций в их создание сопоставимы с затратами на открытие крупного супермаркета (2 - 3 млн. долл., иногда до 5 млн. долл.). Их отличительная черта – работа в высшем потребительском сегменте рынка и ориентация на обеспеченного покупателя. Цены здесь на 40 - 50% выше среднего уровня, хотя многие товары доступны и среднеобеспеченным клиентам. При достаточно широком товарном ассортименте (6 - 8 тыс. наименований), упор делается на высокое качество продуктов и уровень обслуживания. Располагаются такие магазины, естественно, в центральных районах или вблизи элитных поселков²⁶.

²⁵ Например, «магазины у дома» «Квартал» группы компаний «Виктория» имеют среднюю торговую площадь 300 - 400 кв. м и товарный ассортимент от 4 тыс. до 7 тыс. наименований; средняя торговая площадь «магазинов у дома» ТД «Перекресток» равна 400 - 600 кв. м, а ассортимент содержит около 7,5 тыс. наименований.

²⁶ Кириллов Н., Шевченко М. Гурманная бухгалтерия // Коммерсантъ-Деньги. 2005. № 36. 12 сентября; Розенберг И. Астролог в соцпакете // Компания. 2006. 24 апреля. № 15-16. С. 31-36.

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

Второй, относительно более демократичный, торговый формат представлен более крупными *супермаркетами премиум класса*, такими, например, как «Калинка-Стокманн», «Глобус Гурмэ» и «Азбука вкуса». Выбор здесь относительно менее изысканный, что компенсируется более широким качественным ассортиментом. Средний товарный чек составляет 25 - 50 долл.²⁷

Обратим также внимание на начавшийся в 2000-е годы бум организации *торговых центров*, которые объединяют под одной крышей магазины разных торговых профилей и форматов. Их площади серьезным образом различаются: в локальных центрах речь может идти о 3-15 тыс. кв. м., в региональных – о 30-50 тыс. кв. м. и более. По данным IMS Retail, их площади в 1999 - 2004 гг. выросли в 10 раз и продолжают расти не менее чем на 50% в год. Как правило, они строятся с опорой на супер- и гипермаркеты или приглашают их в качестве «якорных» арендаторов. Первый торговый центр нового формата был открыт в Москве в 1997 г. компанией «Рамэнка» (супермаркеты «Рамстор»). А наибольшую известность получили в начале 2000-х годов построенные компанией «ИКЕА» торговые центры «Мега», инвестиции в каждый из которых составили 200 - 300 млн. долл., а их площадь равняется около 150 тыс. кв. м.

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

Эволюция организационных форм российской торговли в реформенный период

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

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

²⁷ Например, «Азбука вкуса» предлагает около 18 тыс. товарных позиций, а средний товарный чек в 2005 г. здесь составил 670 руб. В «Глобус Гурмэ» средний чек уже превышает 50 долл. А в татарской сети премиальных супермаркетов «Бахетле» он составляет 2000 руб.

От независимых магазинов к сетевым структурам. Первая генеральная тенденция – повышение удельного веса новых торговых форматов – связана с переходом от независимых магазинов к сетевым структурам. Последние демонстрируют более высокую эффективность в силу преимуществ сетевой организации, которая позволяет проводить единую закупочную политику, экономя на масштабах; строить собственные распределительные центры, частично вытесняя дистрибуторов; использовать современное программное обеспечение, улучшая системы учета товарных и финансовых потоков.

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

Таблица 2. Доля торговых сетей по продаже продуктов питания в 1999 - 2004 гг., % оборота розничной торговли (данные компании РосБизнесКонсалтинг)

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

Основная часть оборота среди новых торговых форматов приходится на супермаркеты и дискаунтеры. По данным GfK-Rus, их доля в 2004 г. в России составила, соответственно, 8 и 6%, в то время как на гипермаркеты и магазины «кэш энд керри» приходилось всего по одному проценту. По данным РБК, в Москве в 2004 г. среди новых торговых форматов супермаркеты составляли 53 %, дискаунтеры – 27 %, гипермаркеты – 10 %, кэш энд керри – 8 %, удобные магазины – 2 % оборота розничной торговли продовольственными товарами.

Розничные сети наращивают свой вес преимущественно путем экстенсивного роста – благодаря всё ускоряющемуся процессу открытия новых торговых объектов²⁸. Это

²⁸ Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под

происходит как за счет строительства новых торговых объектов, так и путем физического замещения независимых магазинов посредством покупки их помещений. Добавим, что с увеличением числа торговых объектов возрастает привлекательность их основного продукта – сетевого бренда.

В результате увеличивается число магазинов, соответствующих новым торговым форматам. Если в 2000 г. в России, по данным ACNielsen, было всего около 800 торговых точек современного формата, то к началу 2005 г. их число выросло в 5 раз²⁹. Только в Москве число сетевых магазинов в продовольственном секторе превысило тысячу. При этом в ведущих сетях российских дискаунтеров (с учетом франчайзинговых схем) этот рост был выше еще вдвое.

Серьезный потенциал для роста сетевых магазинов представляют «магазины у дома». По данным компании «АБК», в 2005 г. в Москве насчитывалось около 3 тыс. таких магазинов, из них лишь около 10% были сетевыми³⁰. Есть основания считать, что ныне независимые соседские магазины будут без особых помех захватываться сетевыми компаниями. Дело в том, что в российских городах не успела сформироваться «лавочная» торговля, организуемая мелкими предпринимателями, которые являются представителями локальных сообществ. Локальные магазины не были центрами соседских общин, не став культурным элементом соседского «гемайншафта». И, следовательно, наступление сетевых структур не может всерьез рассматриваться как разрушение инфраструктуры локальных сообществ. А поскольку с экономической точки зрения независимые магазины менее эффективны, принципиальных ресурсов для сопротивления сетевым структурам в их распоряжении не остается.

Однако, несмотря на столь быстрые темпы распространения новых торговых форматов, потребность в них в России по-прежнему пока далека от точки насыщения. По уровню их концентрации наша страна заметно отстает даже от своих восточно-европейских соседей. На одну такую точку в России приходится примерно 40 тыс. жителей (в Москве – 13 тыс.). В странах же Восточной Европы аналогичный показатель варьирует от 8 тыс. в Чехии до 17 тыс. в Словакии³¹. (К сравнительным международным показателям мы еще обратимся в специальном разделе данной работы).

воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Том 3, № 3. С. 3-26.

²⁹ Новости торговли, 2005, № 7. С. 23.

³⁰ Никитина Е., Рябова А. Бизнес на соседях // Новости торговли. 2005. № 12. С. 24-26.

³¹ Новости торговли, 2005, № 7. С. 11.

Уровень концентрации бизнеса в продовольственном секторе тоже пока не высок. Всего в России в 2005 г. работали, по разным оценкам, от 110 до 150 торговых сетей. При этом ни одна из ведущих сетей не охватывает даже 2% розничного товарооборота. Только в Москве сформировалось более 40 розничных сетей, лишь полтора десятка из которых претендуют на статус общенациональных³², а среднее число магазинов в сети равнялось к началу 2006 г. всего 10-12 объектам. Но уровень концентрации растет: шесть международных и десять национальных игроков по итогам 2005 г. контролировали две трети всех сетевых магазинов в продовольственном секторе.

От рынков к магазинным формам торговли. Вторая генеральная тенденция в эволюции торговых форматов – переход от внемагазинных к более цивилизованным магазинным формам торговли. До начала нашего века ведущие рыночные игроки, формирующие свои сетевые структуры, и открытые рынки занимали во многом разные ниши. Сетевые магазины продавали товары более дорогих брендов, преимущественно европейского производства, оставляя открытым рынкам сегменты более дешевой и менее качественной азиатской продукции, включая разного рода имитации известных брендов и откровенный контрафакт. Сейчас розничные сети строят большие магазины и торговые центры, в которых существенно расширяется ценовой спектр предлагаемых товаров. Соответственно, они начинают претендовать и на нишу более дешевого товарного ассортимента. В этом отношении конкуренция в торговле обостряется, переходя от первой ко второй стадии, когда происходит «наложение» рыночных ниш – прежде всего в силу того, что расширяются интересы розничные сетей.

Как складывается ситуация с открытыми рынками? По данным Федеральной службы государственной статистики, доля продаж товаров на вещевых, смешанных и продовольственных рынках в общем объеме оборота розничной торговли в 2000 - 2005 гг. снизилась с 26 до 21% (т.е. происходило ежегодное сокращение этой доли в среднем на 1% (см. табл. 3). При этом объем продаж на рынках в текущих ценах за этот период вырос более чем в два раза, а в физическом выражении – на 25%. Это означает, что в фиксированных ценах объем продаж на открытых рынках растет на 5 - 7% в год, однако

³² Если сравнивать продовольственный сектор с сектором бытовой техники и электроники, то в рамках последнего опережающее развитие сетевой торговли началось раньше и достигло намного более высокого уровня концентрации. Пользуясь, в том числе, отсутствием глобальных операторов, лидерство в этом секторе захватили четыре отечественные розничные сети, претендующие на национальный охват («Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Мир»), которые контролируют до 45% российского рынка бытовой техники. Доля сетевой торговли здесь значительно более высока и продолжает возрастать. Так, например, в Москве еще в конце 1990-х годов доля сетей оценивалась на уровне 25%, а к 2005 г. она уже приблизилась к 60%.

его увеличение серьезно отстает от общего роста розничного товарооборота, который составляет в среднем 10-12% в год.

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

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

Итак, пора расцвета открытых рынков уходит в прошлое. Но в целом мы видим, что рынки не слишком торопятся сдавать свои позиции: в настоящее время они пропускают через себя около одной пятой розничного товарооборота. В Москве эта доля даже выше, хотя и сократилась за указанные пять лет с 31 до 26%. При этом по основным сегментам доля открытых рынков распределяется неравномерно. По данным Федеральной службы государственной статистики, в продовольственном секторе в 2005 г. она составила 17% (в Москве – всего 9%), а вот в секторе непродовольственных товаров она по-прежнему высока – 26% по Российской Федерации и 39 % в Москве. Таким образом, доля немагазинных форм торговли остается весьма заметной.

Так, в сфере продажи бытовой техники и электроники сетевые компании демонстрируют ограниченные успехи. Здесь доля открытых рынков снижается, но не плавно, а некоторыми рывками, причем, периодически рынки даже восстанавливают утраченные позиции, и только снижение удельного веса независимых магазинов происходит относительно плавно (см. табл. 4).

Таблица 4. Доля основных типов участников рынка в торговле бытовой техникой и электроникой в Московском регионе в 2001 – 2005 гг., % оборота (данные GfK-Rus)

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

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

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

Ранее мы уже писали о том, что для окончательного вытеснения открытых рынков мер экономической конкуренции оказывается недостаточно³³. И хотя более обеспеченные покупатели, привлекаемые гарантией качества и спектром дополнительных услуг, постепенно переходят с открытых рынков в цивилизованные магазины, этот процесс, с точки зрения руководителей сетевых компаний, идет слишком медленно. Это во многом объясняется тем, что цены на аналогичную продукцию на этих рынках, как правило, на 10 - 20% ниже, чем в магазинах, что достигается за счет «черных» и «серых» таможенных схем, массовой продажи контрафактной продукции, а также более низких накладных расходов. Кроме того, открытые рынки фактически не платят налогов, образуя своего рода внутренние офшоры.

Поэтому сегмент открытых рынков пока сокращается скорее в результате принятия муниципальными органами власти административных мер. Например, в столице, согласно данным Департамента потребительского рынка и услуг Москвы, в 2000 - 2005 гг. число открытых рынков сократилось со 172 до 119, т.е. на одну треть, а продовольственных рынков – без малого в три раза (с 29 до 11)³⁴. Согласно заявлениям представителей московских властей, в дальнейшем ожидается закрытие или преобразование в многофункциональные торговые комплексы двух - трех десятков таких рынков в год, т.е. процесс их вытеснения обещано ускорить³⁵.

Аналогичная ситуация складывается и с киосками, разрастание которых приходится на середину 1990-х годов. В результате прямого административного

³³ Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики, 2003, № 7. С. 57-77.

³⁴ Заметим, что несмотря на закрытие рынков, по данным Мосгорстата, их доля в московском обороте не снижается. Уменьшение количества рынков компенсируется их укрупнением.

³⁵ Гудков А. Наценка на цивилизацию // Время новостей. 2005. 26 августа. № 156. С. 1. В соответствии с «Городской целевой программой развития потребительского рынка и услуг года Москвы на 2007-2009 годы», к концу этого периода доля неорганизованной торговли должна сократиться до 22 %.

регулирования киоски уступают свое место более цивилизованным торговым точкам. Так, например, в Москве во второй половине 1990-х годов число киосков сократилось более чем в пять раз. И если в 1998 г. на их долю приходилась (вместе с павильонами) одна четверть розничного товарооборота в продовольственном секторе, то к 2005 г. эта доля снизилась до 15%.

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

Преобразование открытых рынков. Несмотря на все преобразования, мелкая торговля продолжает сохранять свои позиции³⁶. Важное место остается и за индивидуальными предпринимателями. Всего в 2005 г. их насчитывалось 1,4 миллиона человек, и они обеспечивали одну четверть российского оборота розничной торговли. Причем, их численность пока и не думает сокращаться. Напротив, с 2001 г. она выросла на 22 %, а соотношение числа индивидуальных предпринимателей к числу предприятий в отрасли за этот период увеличилось с 5,5 : 1 до 7,1 : 1. Правда, следует иметь в виду, что рост численности индивидуальных предпринимателей может быть связан с простой перерегистрацией малых предприятий в форму предпринимателей без образования юридического лица в целях упрощения систем налогообложения и отчетности. Значительно менее велик удельный вес индивидуальных предпринимателей в Москве (по данным Росстата, их доля в обороте столичной торговли в 2005 г. равнялась лишь 6,1 %), но и здесь их численность продолжает возрастать.

Почему рынки оказались более живучими по сравнению с традиционными магазинами советской и постсоветской эпохи? Можно было бы сказать, что до ниши рынков просто пока не добрались недавно появившиеся торговые форматы (в первую очередь, гипермаркеты), т.е. конкуренция еще не перешла из первой стадии во вторую, когда происходит прямое столкновение разных форматов в одном сегменте организационного поля. Но это не единственная причина. Во-первых, выживаемость разных торговых форматов связана не только с их структурным позиционированием и экономической эффективностью, но и с проблемой их легитимности в глазах массовых потребителей. Если доказать неэффективность и «негуманность» традиционных

³⁶ Даже в Москве, по официальным данным, средний размер торговой площади предприятия к концу 2005 г. не превышал 300 кв. м., хотя за последние пять лет этот показатель вырос на 28 %, преимущественно за счет строительства новых крупных торговых объектов.

магазинов, по-советски торгующих через прилавки весьма ограниченным товарным ассортиментом, удалось без особого труда, то в отношении открытых рынков задача оказалась сложнее. При всех присущих им нарушениях они рассматриваются как средство социальной защиты наименее обеспеченных потребителей и, следовательно, смягчения социальной напряженности. Их сохранение, таким образом, является одним из проявлений обычного популизма. Говорят о том, что полное стирание с лица земли открытых рынков немедленно привело бы к росту среднего уровня потребительских цен и снижению занятости малоквалифицированной рабочей силы.

Во-вторых, помимо популистских мотивов выживание открытых рынков в конкурентной борьбе связано и с тем, что им в известной степени удается преодолевать структурную инерцию, частично приспосабливаясь к изменившимся условиям. В организации рынков произошли серьезные изменения. Традиционный для начального периода реформ индивидуальный челночный бизнес сходит со сцены. Еще сохраняются поставленные на поток организованные формы челночной торговли, когда группы физических лиц курсируют через границу, оформляя «на себя» минимально допустимое количество товаров. Но в основном это касается приграничных районов. В целом же «челноки» не представляют для ведущих операторов заметной угрозы³⁷.

За последние годы масштабы выездной торговли сократились. Подавляющая часть импортных товаров, реализуемых на вещевых и смешанных рынках, за исключением некоторых приграничных районов, в 2000-е годы уже закупается на российской территории³⁸. Одновременно произошло укрупнение, концентрация бизнеса, работающего через открытые рынки, что просто менее заметно в силу нежелания участников рынка особо афишировать свои действия. За мелкими фирмами, имеющими по две-три торговые точки, часто стоят крупные дистрибьюторы, которые завозят крупные партии товара, а потом распределяют их по многочисленным контрагентам, в первую очередь на открытых рынках. Так, в Москве, по экспертным оценкам, доля относительно крупных оптовиков в 2005 г. составила около двух третей всех поставок в розничную торговлю (15% пришлось на мелкооптовых посредников, а 18% сохраняли за собой предприниматели без образования юридического лица). Именно эти крупные (часто полутеневые) операторы и представляют здесь основную конкурентную силу. Они опираются не на бренды своих

³⁷ Например, если речь идет о сфере продажи электроники, то, во-первых, челноки везут относительно дешевые и несертифицированные модели, а во-вторых, количество ввозимых ими товаров слишком мало по сравнению с оборотом крупных операторов.

³⁸ Яковлев А., Голикова В., Капранова Н. Непотопляемый челнок или Секреты успешного выживания «нецивилизованных форматов» в розничной торговле // Препринт WP4/2006/04. М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

компаний, которые остаются неизвестными розничному покупателю, а скорее на бренды самих рынков («Горбушка», «Черкизовский» и т.д.).

Все это означает, что с повышением требовательности покупателей и нарастанием конкурентного давления со стороны цивилизованных форм торговли, рынки проявили способность к адаптации: на них повысилась доля относительно дорогих товаров; ими предоставляются дополнительные услуги: они переезжают с улицы под крыши павильонов и торговых центров, мимикрируя под более цивилизованные магазины.

* * *

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

Наряду с использованием телефонных средств связи, несомненно, будет возрастать и роль **Интернет-торговли**. В России ее доля пока не превышает 1 % (в США она составляет около 15 %). Это действительно молодой сектор рынка: из 20 ведущих Интернет-магазинов шесть были созданы в 1998-1999 гг., а четырнадцать – в 2000-2004 гг. Эта двадцать лидеров, по оценкам CNewsAnalytics, в 2005 г. обеспечили оборот в размере 289 млн. долл. А объем всего рынка Интернет-торговли оценивался от 600 млн. до 2.5 млрд. долл. (разброс в оценках вызван сокрытием части оборота). Правда, это пока в малой степени касается продовольственных товаров. Семнадцать из упомянутых 20 ведущих Интернет-магазинов специализируются на бытовой технике, электронике, компьютерной технике и фототоварах³⁹.

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

Волны новых торговых форматов: от премиального к экономичному сегменту

³⁹ Разумов И. Клиент пошел // CNews. Июль 2006. С. 22-24.

Организационная экология пытается ответить на вопросы, чем объясняется разнообразие организационных форм, и что способствует выживанию и закреплению одних форм в противовес другим, отмирающим формам⁴⁰. Мы же хотим поставить вопрос о *последовательности* возникновения и распространения новых организационных форм, проследить, и существует ли какая-либо закономерность в формировании новых потребительских сегментов и освоении рыночных ниш, ориентированных на разные целевые потребительские группы. Наша гипотеза, касающаяся продовольственного сегмента розничной торговли, заключается в том, что *распространение новых магазинных форматов происходит волнообразно – от элитных к массовым сегментам потребительского рынка*. Причем, по мере завершения первичного завоевания потребительского рынка «сверху вниз», рождается другая волна, связанная с появлением новых торговых форматов, с помощью которых потребительский рынок вновь осваивается, начиная с элитных и заканчивая все более широко доступными сегментами⁴¹. Характерно, что при переходе от форматов первой волны к форматам второй волны возрастает степень специализации, четкости и нацеленности этих форматов на соответствующие потребительские группы.

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

Первая волна новых торговых форматов. Ее движение действительно началось «сверху» – с более обеспеченных слоев населения. Появление этих форматов было связано с открытием в начале 1990-х годов первых *западных супермаркетов* – финского

⁴⁰ Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. № 3. С. 51-83.

⁴¹ В своих прежних работах мы уже демонстрировали циклический характер освоения рынка с волнообразным движением «сверху вниз» на примере распространения инновационных продуктов и услуг (Радаев В.В. Обычные и инновационные практики в деятельности российского среднего класса // Мир России. Том XII, № 4, 2003. С. 89 - 119). Подобный механизм сегодня особенно характерен для развития сферы торговли бытовой техникой и электроникой. Освоение же рынка продовольственных товаров «сверху вниз» происходит не столько через возрастающую доступность новых продуктов в процессе реализации инновационных потребительских циклов, сколько путем внедрения новых организационных форм торговли.

«Kalinka-Stockmann» (1989 г.), австрийского «Julius Meinl» (1990 г.), ирландского «Irish House» (1991 г.). Чуть позднее к ним присоединились «Садко-Армада», «Юникор», «Эльдорадо» (не путать с одноименной сетью по продаже бытовой техники и электроники), «Garden-Ring», «Global USA». Все они впервые предложили в открытой форме новые, непривычные для отечественного покупателя форматы торговли, которые 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 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 закрепиться в России и была закрыта в конце 1990-х годов. Выжила фактически лишь сеть «Kalinka-Stockmann», которой удалось закрепиться в премиальном сегменте рынка⁴².

Средний и массовый сегменты розничной торговли на первых порах оставались не освоенными новыми торговыми форматами. Активное освоение среднего сегмента потребительского рынка началось в середине 1990-х годов. В это время возникли ведущие российские розничные сети, работавшие в основном в формате *супермаркета*, – на продовольственном рынке это «Седьмой континент» (1994 г.), «Перекресток» (1995 г.), «Петровский», ранее – «БИН» (1997 г.), «Патэрсон» (1998 г.)⁴³. Они начали выкупать помещения приватизированных советских магазинов, в том числе продовольственных универсамов, ориентируясь уже на более широкие слои высшего среднего и среднего класса. И такая стратегия оказалась в итоге более выигрышной.

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

⁴² Об истории возникновения розничных сетей см. также: *Телицына И.* Равнение на Запад: Как российские сети набирали вес // Компания. № 22. 9 июня 2003. С. 32-37.

⁴³ В секторе торговли бытовой техникой и электроникой сети начали формироваться чуть раньше – «Партия» (1992 г.), «М.Видео» (1993 г.), «Мир» (1993 г.), «Техносила» (1994 г.). Первоначально они также ориентировались преимущественно на средние и высшие средние сегменты рынка.

рыночных сегментов⁴⁴. А некоторые изначально в большей степени ориентировались на массмаркет (в их числе можно назвать сети «Spar», «Villa», «12 месяцев»).

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

В начале нашего столетия наступил очередной важный этап, связанный с приходом на российский рынок транснациональных сетей «Metro. Cash & Carry», «Spar» (2001), «Auchan» (2002), «Marktkauf» (2003), «Rewe» (2004), «Real» (2005). Исключение составляет сеть «Рамстор», функционирующая в России с 1997 г. (впрочем, «Рамстор» не является международной сетью, это российская сеть со стопроцентным иностранным капиталом).

Западные сети прежде всего предложили две новые для нашей страны торговые формы – *гипермаркеты* и *мелкооптовые магазины «кэш энд керри»*, работающие в среднем и экономичном сегментах рынков, но более демократичные по сравнению с супермаркетами. С разворачиванием сети гипермаркетов и мелкооптовых магазинов первая волна освоения новых торговых форматов делает своего рода изгиб, но не меняет своей принципиальной направленности – большинство западных компаний избирают в качестве непосредственного ориентира уровень цен 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. C&C»⁴⁵.

Ранее стартовавшая сеть «Рамстор» осталась во многом в среднем потребительском сегменте. Но именно она, несмотря на преимущества, связанные с более ранним вхождением на рынок, по мнению экспертов, к середине первого десятилетия 2000-х

⁴⁴ Как и в случае с первым поколением супермаркетов, задержка на стыке с премиальным сегментом оборачивается задержкой в развитии и потерей рынка. В этом отношении в сфере продажи бытовой техники и электроники характерен пример компании «Партия», которой в итоге (в 2005 г.) пришлось сойти с дистанции. И, напротив, ориентирующаяся на более экономичный сегмент группа компаний «Эльдорадо» развивается наиболее быстрыми темпами.

⁴⁵ Мусорина В. Нелогичная логистика // Прямые инвестиции. 2005. № 6. С. 48-53.

годов стала испытывать наибольшие трудности⁴⁶. Основной вектор развития данных торговых форматов указывает «вниз».

Что можно считать условным завершением распространения первой волны? В Москве, откуда начиналось распространение всех новых торговых форматов, эта волна дошла до самого «низа», свидетельством чему стало открытие *социальных магазинов*. Впервые они появились в 2000 г., а их интенсивное развитие пришлось на середину первого десятилетия нового века, когда 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 году в Москве насчитывалось 350 аккредитованных магазинов, они обслуживали около 300 тыс. покупателей льготных категорий. Примерно столько же обычных магазинов практикуют утренние продажи с 5 - 10-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.

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 «нашупывают» более жесткие и экономичные формы торговли. При этом покупательские тележки все более наполняются: эффект экономии от масштаба, субординация поставщиков, использование собственных торговых марок – все это способствует относительному сдерживанию цен в условиях растущих реальных доходов населения. В результате в большинстве торговых форматов увеличивается размер средних товарных чеков. В условиях растущего рынка повышается общий уровень покупательной способности во всех основных сегментах.

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

⁴⁶ Розенберг И., Колтунова О. Уйти по-турецки // Компания. 2006. № 12. 3 апреля. С. 39-42.

<Здесь Схема 2 >

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

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

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

Премиальный сегмент к 2005 г., по экспертным оценкам, занял до 5 - 7%, но остается не насыщенным. В результате, по данным ACNielsen, в России в 2005 г. рост этого сегмента составил 25-30 % и в будущем его темпы как минимум не уменьшатся⁴⁷.

Примечательная черта второй волны заключается и в том, что осваиваются дополнительные способы привлечения покупателя и повышения его лояльности к раскрученному бренду. Речь идет не просто о расширении ассортимента товаров, повышении их качества и предоставлении дополнительных услуг в рамках существующей рыночной ниши, а о «нащупывании» новых рыночных ниш. В середине 2000-х годов 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

⁴⁷ Шоппинг для статуса // Новости торговли. 2006. № 7. С. 2.

среднего уровня примерно на 40 %), но формируют свою стратегию, опираясь на расширяющиеся представления о пользе натуральных продуктов и здорового образа жизни⁴⁸. Из предлагаемого ассортимента (3 тыс. товарных позиций), основную часть составляет импорт. В качестве другого примера упомянем образованную в 2003 г. нижегородскую сеть магазинов вкусной и здоровой пищи «Мясновъ», специализирующихся на свежих мясных продуктах. Заметим, что попытки создания таких сетей, торгующих органическими продуктами, предпринимались и раньше, но потребительские рынки в рамках первой волны оказались к этому не готовы.

Дифференциация рыночных ниш будет происходить и через более явное обращение к *этническим и религиозным мотивам*⁴⁹. Не случайно, в настоящее время формируется сегмент продаж кошерной и халяльной продукции, ориентируемый, соответственно, на представителей еврейских и мусульманских общин. Следует ожидать появления и расширения ниши этнических магазинов, удовлетворяющих потребности проживающих в России этнических групп, наряду с потребностями любителей этнической экзотики.

Во всех этих случаях, несмотря на то, что профиль магазина и его ценовая политика вроде бы основываются на специфических потребительских свойствах продуктов (их происхождении, натуральном составе), происходит все большее смещение в направлении эксплуатации социальных образов и коллективных смыслов, означающих примыкание (в терминах Дж. Бурстина) к определенным *«сообществам потребления»*, которые различаются отнюдь не только толщиной кошельков⁵⁰.

Вторичное освоение среднего и более массового сегментов рынка осуществляется посредством развития сетевыми компаниями, начиная с 2001 г., формата *«магазинов у дома»*, или *«соседских магазинов»*. С тех пор их число быстро увеличивалось – на 35% в год, причем, и в Москве, и в регионах. Но данная ниша пока по-прежнему остается незаполненной. Так, по оценке экспертов розничной сети «АБК», работающей в данном формате, только в Москве в 2005 г. не хватало 4 - 5 тыс. таких магазинов.

В настоящее время следует ожидать ускоренного роста и других видов *«удобных магазинов»*, например, торгующим нетопливными товарами на автозаправочных

⁴⁸ Советским прообразом этого торгового формата можно считать сеть кооперативных магазинов «Дары природы».

⁴⁹ В этой связи показателен опыт создания линий этнических продуктов в британской сети «Tesco».

⁵⁰ Бурстин Д. Дж. Сообщества потребления // Thesis, 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 247–248. См. также: Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005. № 1. С. 8-10.

станциях. Конечно, такие магазины появились раньше, но их число остается незначительным, а доля в продажах не превышает 5%. Однако есть основания считать, что в ближайшие годы этот формат в сочетании с услугами кейтеринга (общественного питания) начнет развиваться более интенсивно, и доля продаж нетопливных товаров существенно повысится.

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

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

К более «жесткому» формату тяготеют, например, компании «Магнит» и «Дикси». Но к середине первого десятилетия 2000-х годов ниша более «жестких» дискаунтеров в России еще ожидает своего заполнения, чему препятствуют, в частности, благоприятная конъюнктура рынка и продолжающийся рост реальных доходов населения. В дальнейшем следует ожидать более явного расслоения нынешних универсамов экономкласса. Часть из них еще более «смягчит» формат, преобразуясь в «магазины у дома», а другая часть, напротив, перейдет к более жесткой экономической политике.

Видоизменение новых торговых форматов

До сих пор мы сравнивали разные торговые форматы. А что происходит в рамках самих торговых форматов, как они видоизменяются? Чтобы ответить на этот вопрос, мы

используем *хронологический подход*, анализируя, как меняются с течением времени стандартные параметры открываемых новых магазинов в рамках одного торгового формата. Как и во многих других случаях, здесь испытывается дефицит исходной информации. Поэтому мы попытались сформировать собственную микробазу первичных данных. В качестве источников таких данных мы использовали стандартные объявления об открытии новых магазинов, публикуемые в ведущем отраслевом журнале – «Новости торговли». Были выбраны три относительно крупные сети, каждая из которых репрезентирует определенный формат и активно продвигает его в разных регионах. В формате супермаркет/универсам нами рассматривается сеть «Патэрсон», в формате универсам экономкласса – сеть «Копейка», в формате «магазин у дома» – сеть «Квартал» группы компаний «Виктория»⁵¹.

Мы проанализировали данные о создании 48 новых магазинов сети «Патэрсон» за 2002 - 2006 гг., 53 магазинов сети «Копейка» и 17 магазинов сети «Квартал» за 2005 – 2006 гг.⁵² Конечно, в последнем случае временной период слишком мал. Но поскольку изменения в розничной торговле сегодня происходят чрезвычайно быстро, анализ данных даже за такой, казалось бы, очень короткий период позволяет сделать несколько осторожных выводов о состоянии и тенденциях видоизменения указанных форматов.

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

⁵¹ В качестве дополнительного источника были использованы данные об открытии новых магазинов компании «Патэрсон», отсутствующие у других компаний.

⁵² Мы благодарим Ю.В. Овчинникову за помощь в сборе и первичной обработке этих данных.

Взаимное наложение разных торговых форматов проявляется, естественно, не только в том, что они далеко не всегда различаются размерами торговых площадей. По ценовым и другим параметрам российские организационные торговые формы тоже пока «недостаточно форматны», т.е. не вполне соответствуют мировым классификациям и имеют относительно размытые границы. Например, российские дискаунтеры функционируют скорее в формате магазинов экономкласса, т.е. по ценам не столь активно дистанцируются от супермаркетов. А «магазины у дома», наоборот, работают с относительно низкой маржой, в большей степени следуя за толщиной кошелька покупателя, нежели требуя от него платы за удобства. И только гипермаркеты работают, более или менее строго следуя западным форматам. Но это не удивительно – эта форма не просто заимствована у зарубежных компаний, но физически выстроены последними⁵³.

Эта объективная нечеткость торговых форматов сопровождается относительно низким уровнем их *субъективной дифференциации*, которая начинается с узнаваемости (выделения данного формата из других), а затем перерастает в лояльность (устойчивое предпочтение данного формата). Согласно данным «Исследования покупательских привычек в Москве: продукты питания и товары повседневного спроса» GfK-Rus (2005 г.), покупатели уже распознают ведущие торговые бренды, но еще не делают четких различий между форматами магазинов и демонстрируют относительно низкую лояльность по отношению к ним. Среди потребителей отсутствует и четкое понимание того, чем отличаются форматы магазинов в рамках одной сети. Они различают их скорее по размеру торговой площади. Это демонстрирует относительно низкий уровень когнитивной легитимности, когда уже без труда улавливается различие между новыми и старыми организационными формами торговли, а нюансы различий в рамках новых форм воспринимаются с трудом.

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

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

⁵³ Матвеева А. Покупателя режут вдоль и поперек. Эксперт. 2005. 15 августа. № 29-30. С. 30-34.

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

«Мельчание» форматов внутри региона. Анализ данных позволяет нам также выдвинуть следующую осторожную гипотезу: *происходит «мельчание» торговых форматов.* Это наблюдение также выглядит несколько странным, поскольку уменьшение торговых точек в рамках одного формата вряд ли способствует повышению их рентабельности (хотя бы потому, что теряется эффект экономии от масштаба). Тем не менее, на примере сети «Патэрсон» видно, что чем позже открываются торговые объекты, тем они в среднем меньше. Средняя торговая площадь вновь открытых магазинов снизилась с 1329 кв. м в 2003 г. до 1146 кв. м в 2004 г. и до 747 кв. м в 2005 г.. Таким образом, за три года средний размер магазина уменьшился почти вдвое (в том числе, в регионах на 37 %). Соответственно сокращается и товарный ассортимент. Если в 2003 г. магазины сети «Патэрсон» из нашей выборки предлагали потребителю стандартный набор из 20 тыс. товарных наименований, то в 2004 г. – уже чуть более 12,5 тыс., а в 2005 г. – менее 9,3 тыс., т.е. товарный ассортимент сократился более чем в два раза (см. табл. 5).

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

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

Впрочем, в сети «Копейка» такого сокращения не происходило, средняя торговая площадь универсамов в 2006 г. по сравнению с 2005 г. даже несколько выросла. Но отчасти это вызвано тем, что в 2006 г. возросло число магазинов данной компании, открытых в российских регионах. А поскольку региональные магазины в среднем несколько крупнее, тенденция к «мельчанию» формата не проявлялась.

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

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

В отличие от формата гипермаркетов, которые изначально строятся на новом месте, для того, чтобы ввести в строй торговые объекты других форматов, чаще приходится выкупать уже имеющиеся в наличии площади и переоборудовать их под собственные нужды (строительство здесь оказывается более дорогим удовольствием). Отсюда возникают и колебания величин торговых площадей, и снижение средних размеров магазина. Более крупные объекты торговой недвижимости, естественно, разбираются в первую очередь. Затем приходит черед более мелких и менее привлекательных объектов. В Москве этот процесс начался раньше и происходил более интенсивно, поэтому здесь в настоящее время идет борьба уже за сравнительно небольшие торговые площади. В регионах же пока еще имеются резервы, и региональная экспансия позволяет поддерживать относительно более крупные стандарты. Нетрудно предположить, что вскоре в регионах произойдет то же, что ранее произошло в Москве: наиболее крупные и привлекательные торговые объекты будут выкуплены и перепрофилированы крупными сетями. И процесс «мельчания» торговых форматов усилится.

В конечном счете, начнется новый виток обострения конкуренции между розничными сетями. Строительство новых торговых объектов по-прежнему будет

слишком ресурсоемкой стратегией, не обеспечивающей высоких темпов развития. И в сфере розничной торговли неизбежно усилятся развернувшиеся в середине первого десятилетия нашего века процессы слияний и поглощений .

От моноформатности к диверсификации форматов.

Наряду с постепенным преодолением «размытости» отдельных торговых форматов в настоящее время в продовольственном секторе розничной торговли проявилась отчетливая тенденция к развитию *мультиформатности (многоформатности)*, т.е. к параллельному продвижению одной компанией нескольких торговых форматов⁵⁴. Мультиформатная стратегия сопряжена с дополнительными издержками – управлять несколькими форматами, каждому из которых соответствует своя ассортиментная и ценовая политика, заведомо труднее. Но эта стратегия имеет и свои преимущества, ибо позволяет диверсифицировать деятельность и захватывать разные потребительские ниши, увеличивать масштабы закупок товаров и использовать разные торговые площади (что в условиях их ограниченности более чем актуально). Тем более что далеко не всегда ясно, какие форматы в перспективе ожидает наибольший успех в рамках той или иной территории. Дженералистская стратегия, страхующая компанию на будущее от рисков провала того или иного формата, представляется вполне оправданной, даже если сегодня ее проведение требует дополнительных затрат⁵⁵.

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

В том же направлении действует и основной конкурент «Седьмого континента» – торговый дом «Перекресток». К началу 2006 г. под его торговой маркой работали 88 супермаркетов, 34 «магазина у дома» («Мини-Перекресток») и 7 гипермаркетов. Цели диверсификации торговых форматов преследовало, в том числе, и произошедшее в 2006 г.

⁵⁴ Готовится к печати работа Ю.В.Овчинниковой, посвященная проблеме многоформатности в розничной торговле.

⁵⁵ Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и научн. ред. В.В.Радаев. М.: РОССПЭН, 2004. С. 214-215, или Экономическая социология, Том 6, № 4, 2005 (<http://www.ecsoc.msses.ru>).

слияние «Перекрестка» и «Пятерочки», представлявшей крупнейшую по объему продаж сеть дискаунтеров. Кстати, и сама «Пятерочка» уже двигалась по пути мультиформатности, приобретя сеть из 7 гипермаркетов «Карусель» и планируя открытие сети супермаркетов «Франк».

Сразу несколько торговых форматов продвигает и один из наиболее быстро развивающихся операторов – группа компаний «Виктория». К концу 2005 г. в ее управлении находились: 6 супермаркетов под тем же названием, 40 дискаунтеров «Дешево», 94 «магазина у дома» «Квартал» и один магазин в формате «кэш энд керри». Еще одна известная компания – холдинг «Марта» – управляет магазинами в форматах локального супермаркета, супермаркета и гипермаркета. О своем продвижении в нишу «магазинов у дома» заявила сеть супермаркетов «Патэрсон», ранее разделившая их на три подформата⁵⁶.

Характерно, что те, кто начинал с освоения среднего сегмента рынка в формате супермаркетов, сегодня демонстрируют склонность к параллельному освоению разных форматов. А моноформатной стратегии придерживаются компании, ориентирующиеся на экономичный сегмент рынка – в первую очередь, дискаунтеры (российские компании) и гипермаркеты (международные компании). Первые – потому что развитие сети дискаунтеров оправдывает себя при большом количестве магазинов, не позволяя расплывать ресурсы. Вторые, наоборот, начали свою деятельность с гипермаркетов как самодостаточных торговых объектов, чтобы затем двинуться в другие ниши. Добавим, что определенные изменения намечаются и здесь. Так, лидер рынка по числу торговых объектов сеть дискаунтеров «Магнит» заявил об открытии в 2007 г., помимо своего

⁵⁶ В отличие от продовольственного сектора, ведущие розничные сети в сфере продажи бытовой техники и электроники тяготеют к моноформатному развитию. Так, «М. Видео», «Техносила» и «Мир», ориентированные прежде всего на средние ценовые сегменты, в начале 2000-х годов сконцентрировали свою деятельность на формате супермаркетов с торговой площадью не менее 2000 кв. м. Компания «М. Видео» в 2003 – 2005 гг. даже закрыла пять своих более мелких магазинов в центре Москвы. Но и здесь наблюдаются исключения. Так, лидер рынка группа компаний «Эльдорадо», которая развивала сеть небольших дискаунтеров с торговой площадью 500 - 600 кв. м, построила в 2002 г. свой первый гипермаркет. А в 2005 г. был открыт магазин-салон «ЭлектроПлаза», где была выставлена техника исключительно высших и премиальных ценовых сегментов и никак не упоминалось об «Эльдорадо» как «Родины низких цен». Этот формат был построен по принципу «магазины в магазине», где товары сгруппированы по брендам, и подобный опыт оказался не слишком удачным. Но «Эльдорадо» продолжило освоение более дорогих сегментов рынка, открывая гипермаркеты «Это» с площадью от 4,5 до 7 тыс. кв. м. и 25 тыс. товарных позиций. Крупнейший гипермаркет площадью 7 тыс. кв. м. в середине первого десятилетия 2000-х годов был открыт компанией «Мир». Так что определенное стремление к мультиформатности (хотя пока и ограниченное) демонстрируется и в данном секторе.

основного формата, тестовых магазинов других форматов — одноименных гипермаркетов, работающих в той же ценовой нише, и более дорогих супермаркетов «Тандер». Компания «Дикси», продолжая линию развития крупных дискаунтеров «Мегамарт». Практикуется и создание комбинированных форматов – максидискаунтеров с торговой площадью более 3000 кв. м (примером может служить «Мосмарт-Макси» компании «Мосмарт»).

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

В целом можно сказать, что при всех своих дополнительных издержках стратегия мультиформатного развития, позволяющая преодолевать ограниченность предложения торговых площадей и более гибко использовать ресурсы, набирает обороты⁵⁷.

Россия на фоне восточноевропейских соседей

Есть все основания полагать, что Россия следует по пути стран Центральной и Восточной Европы, которые первыми из посткоммунистических государств стали объектом нашествия глобальных ритейлеров. Поэтому уместно посмотреть, как наша страна выглядит на фоне своих бывших собратьев по социалистическому лагерю⁵⁸.

По своему *объему* российский розничный рынок в настоящее время уже вполне сопоставим с рынками западно-европейских стран (Великобритании, Италии, Франции), однако расходы на розничные покупки на душу населения в нашей стране пока меньше в среднем в 2 - 3 раза (данные GfK-Rus). Россию отличает и менее прогрессивная

⁵⁷ Ярош Ю. Сети оценили мультиформатность: к супермаркетам добавляют гипермаркеты и дискаунтеры // Ведомости. 2006. № 3. С. Б5; Ростова Е. На этапе консолидации // Новости торговли. 2006. № 3. С. 20-23.

⁵⁸ Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ-ВШЭ, 2003. Главы 10-11.

структура расходов домохозяйств: в 2004 г. на продукты питания приходилось 56%, а вместе с расходами на одежду – 70%, в то время как примерно в половине стран Центральной и Восточной Европы (Венгрии, Польше, Словакии, Словении и Чехии) первые не превышали в среднем одной трети бюджета домохозяйств, а вторые – 37%.

Что касается экспансии глобальных операторов, то к началу 2005 г. в продовольственном секторе каждой из стран Центральной и Восточной Европы действовали не менее трех таких операторов, в Чехии их было 11, а в Польше – 14. В России в продовольственном секторе действовали шесть глобальных операторов: «Metro Group» с сетями «Metro C&C» и «Real», «Auchan» с одноименной сетью и сетью «Atac», «Migros» с сетью «Рамстор», «Spar» с одноименной сетью, «Rewe» с сетью «Billa», «AVA» с гипермаркетом «Marktkauf»). Из них первые три претендуют в России на статус общенациональных игроков, а «Metro Group» со своими сетями «Metro. Cash&Carry» и «Real» по итогам 2005 г фактически превратилась в лидера по годовому обороту (компания не раскрывает эти данные). В перспективе ожидается приход в нашу страну и мировых лидеров – компаний «Wal-Mart», «Carrefour» и «Tesco». Таким образом, в рассматриваемом отношении Россия не сильно отстает от посткоммунистических стран Европы, тем более что из года в год, согласно международному рейтингу привлекательности для розничного бизнеса А.Т.Кearney, она оказывается на первом - втором местах.

Но нас более интересует, как выглядит Россия на фоне восточно-европейских соседей с точки зрения *структуры основных торговых каналов* в продовольственном сегменте рынка. Анализируя данные панельных опросов домохозяйств GfK ConsumerScan за 2001 - 2004 гг., мы разделили эти посткоммунистические страны на четыре группы⁵⁹. К *первой группе* следует отнести Словению и Чехию, где уже практически полностью доминируют новые крупные торговые форматы (гипер- и супермаркеты, дискаунтеры и «кэш энд керри»). Достаточно сказать, что их доля в розничном товарообороте в Чехии превысила 70%, а в Словении – 90%. Открытые рынки полностью исчезли, доля небольших независимых магазинов в Чехии составляет лишь 22%, а в Словении и вовсе упала до 2 %.

В более многочисленной *второй группе* стран в розничном товарообороте доля новых торговых форматов достигает половины и более, варьируя от 49 до 57%; доля открытых рынков весьма незначительна и не превышает 4%; а доля небольших независимых магазинов несколько больше одной трети (33 - 39%). К этой группе

⁵⁹ Мы благодарим генерального директора GfK-Rus А.М.Демидова за предоставление этих данных.

относятся Венгрия, Польша, Словакия и Хорватия. К ней также вплотную приближаются Сербия и Черногория, где на новые крупные форматы приходится по 40% розничного оборота, по 3% оборота остаются в сегменте открытых рынков, а доля небольших независимых продуктовых магазинов куда более значительна, составляя по 50%.

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

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

Относительное отставание проявляется и в сравнительно низком *уровне концентрации* российской розничной торговли, измеряемой долей розничного оборота, сосредоточенного у ведущих сетевых компаний. С этой точки зрения, используя данные GfK ConsumerScan, страны Центральной и Восточной Европы можно разделить на две группы. В первую группу входят Венгрия, Словакия, Словения, Хорватия и Чехия, где на долю ведущих 8 - 10 розничных сетей в продовольственном секторе рынка приходится более 50% розничного оборота (причем, эта доля здесь стремительно растет). Промежуточное положение занимает Польша (27%). Ко второй группе относятся Болгария, Румыния, Сербия и Черногория и Украина, где эта доля не превышает 17%, а также и Россия со своими скромными 9%⁶⁰. Как видим, наша страна имеет немалые резервы для развития данной сферы.

⁶⁰ Пять ведущих российских сетей обеспечивали к началу 2005 г. лишь 4,2% продовольственного оборота, в то время как в Чехии эта доля составляла 27%, в Польше – 17%. Что касается развитых западноевропейских стран, то во Франции, например, она достигает 88,5%, в Германии – 70% (Компания, 23 мая 2005, № 20. С. 50).

Заключение

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

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

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

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

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

Одновременно будет возрастать удельный вес современных торговых форматов. По оценкам ИК «Ренессанс», к 2010 г. они «перетянут» на себя без малого половину (48%) розничного товарооборота (в том числе, гипермаркеты – 12%, супермаркеты – 15,

дискаунтеры – 21%). Доля открытых рынков снизится до 15%, павильонов и киосков – до 12%, а традиционных магазинов – до 25%. Единственная форма внемагазинной торговли, которая будет стремительно возрастать, – это электронная торговля через Интернет (напомним, что сегодня ее доля не превышает 1%).

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

Мы полагаем, что вторая концепция развития более обоснована. И на ближайшую перспективу, имея в виду перспективы освоения российских регионов, лучшие возможности для развития имеют именно гипермаркеты. Это объясняется тем, что для эффективного осуществления торговой экспансии требуется открытие сразу нескольких супермаркетов или не менее десятка дискаунтеров, в то время как в формате гипермаркета в принципе может окупаться и один торговый объект. Добавим, что только в этом формате в середине первого десятилетия 2000-х годов увеличивалась средняя посещаемость, в то время как посещаемость других магазинов падала (супермаркеты) или оставалась неизменной (дискаунтеры)⁶¹.

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

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

Возникает также вопрос, по какому пути пойдет Россия в своем дальнейшем развитии (если иметь в виду более отдаленную перспективу) с точки зрения уровня концентрации розничной торговли. Для ответа на него вновь обратимся к международным сравнительным данным. В Западной Европе в этом отношении сложились две разные модели. По данным ACNielsen, в *северных странах* и странах, географически близких к

⁶¹ Ростова Е. На этапе консолидации // Новости торговли. 2006. № 3. С. 20-23.

северу Европы, ведущая тройка ритейлеров концентрирует в своих руках более трех четвертей розничного оборота в продовольственном секторе и стремится в перспективе охватить его, если не полностью, то хотя бы на 90%. Это относится к Австрии, Дании, Нидерландам, Норвегии, Финляндии, Швеции и Швейцарии. В то же время в таких *южных странах* как Греция, Испания и Италия эта доля составляет лишь 32 - 44%. Между этими двумя полюсами находятся такие страны, как Великобритания, Германия, Франция. В странах же Центральной и Восточной Европы этот показатель варьирует от 11 до 32%, при том, а в России он составляет в 2005 г. всего 4%.

Что же ожидает нашу страну в будущем? Мы полагаем, что на выбор модели развития торговой сферы влияют исторически сложившиеся традиции воспроизводства мелкой частной собственности, уличных и ярмарочных форм торговли. Но помимо структурных и культурных оснований, на сами традиции сохранения малых и внемагазинных организационных форм (в первую очередь палаточной торговли и открытых рынков), по нашему предположению, несомненно, влияют и климатические условия. Так, суровые погодные условия никак не располагают к развитию внемагазинной торговли ввиду неудобств, создаваемых и для покупателей, и для продавцов. В этих условиях органично ее замещение более «гуманными» магазинными форматами. В России в связи с масштабами ее территории, которая к тому же простирается от дальнего севера до южных широт, следует ожидать развития *комбинированной модели* с относительно более интенсивными процессами концентрации розничной торговли в северных городах. Можно также предположить, что в своем дальнейшем развитии эта концентрация не достигнет высшего порога в силу огромных пространств страны и слабого развития инфраструктуры, затрудняющего приближение цивилизованных торговых форматов к потребителю, особенно за пределами крупных городов⁶². Что же касается последних, то здесь есть свои сложности – тормозящим фактором выступает мощная российская бюрократия, воздвигающая дополнительные барьеры на пути утверждения в розничной торговле новых прогрессивных торговых форматов. Но даже она не в состоянии сдержать натиск нового поколения участников рынка.

⁶² В сельских районах России проживает более 20% населения, на которые приходится менее 10% оборота розничной торговли.

Таблица 1. Характеристики новых торговых форматов (продовольственный сектор)⁶³

	Торговая площадь, кв. м	Ассортимент, число позиций	Инвестиции в один объект, тыс. долл.	Годовой оборот, млн. долл.	Ценовые сегменты	Средний товарный чек, долл.	Расположение торговых объектов
Гипермаркет	5000 - 20000	30000 - 60000	10000 - 30000	80 - 110	Средний, эконом	30 - 40	Периферия
«Кэш энд керри»	5000 - 15000	20000 - 40000	15000 - 25000	70 - 130	Средний, эконом	30 - 40	Периферия
Супермаркет	600 - 2000	4000 - 20000	3000 - 5000	5 - 10	Средний	10 - 12	Центр, полупериферия
«Мягкий» дискаунтер	400 - 1000	1500 - 3000	200 - 500	4 - 5	Эконом	4 - 6	Полупериферия, периферия
«Жесткий» дискаунтер	400 - 1000	1000 - 1500	100 - 200	3 - 4	Эконом	2 - 3	Полупериферия, периферия
«Магазин у дома»	300 - 500	4000 - 7000	500 - 1000	5 - 7	Средний	4 - 6	Все зоны
Продуктовый бутик	500-1000	6000-8000	2000-3000	8-20	Высший	50-100	Центр

⁶³ Здесь приведены стандартные параметры торговых форматов. Параметры отдельных торговых объектов могут от них отличаться.

Схема 2. Распространение новых торговых форматов.

