

Государственный университет  
Высшая школа экономики

**В.В. Радаев**

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

*Второе издание*



Издательский дом ГУ ВШЭ  
Москва 2007

УДК 316.334.2  
ББК 60.56  
Р15

## О Г Л А В Л Е Н И Е



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

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

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

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

УДК 316.334.2  
ББК 60.56

ISBN 978–5–7598–0527–4

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

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

УДК 316.334.2

ББК 60.56

P15



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

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

P15 **Радаев, В. В.** Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле [Текст] / В. В. Радаев; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — 2-е изд. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. — 220 с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0541-0 (в обл.).

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

УДК 316.334.2

ББК 60.56

ISBN 978-5-7598-0541-0

© Радаев В.В., 2007

© Оформление. Издательский дом  
ГУ ВШЭ, 2007

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

## Станет ли Золушка принцессой (введение)

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

Может быть, современная роль торговли не столь значительна, чтобы о ней беспокоиться? Судя по официальной статистике, этого не скажешь. На общероссийском фоне сфера торговли выглядит весьма весомо. В формировании ВВП Российской Федерации доля оптовой и розничной торговли<sup>1</sup> составила в основных ценах (включая субсидии на продукты) 19,3%.

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

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

<sup>1</sup> Включая ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования.

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



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

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

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

Впрочем, количественным ростом дело не ограничивается. В новой российской торговле произошла подлинная революция, связанная с быстрыми, радикальными и необратимыми трансформациями, коренным образом изменившими лицо всей отрасли<sup>4</sup>. Первоначальный толчок был дан ее либерализацией в 1990-е годы. Но далее развитие происходило без поддержки государства и каких-либо заметных реформаторских усилий. В результате торговля превратилась в один из полигонов для постоянных инноваций. Здесь ускоренными темпами внедряются новые технологии продаж, логистические и управленчес-

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

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

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

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

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

Однако, несмотря на очевидные успехи, торговая сфера в глазах специалистов и обывателей остается в прежнем незавидном положении. Большинство аналитиков по умолчанию отводят ей третьестепенные роли или просто не замечают<sup>5</sup>. А если замечают, то неким парадоксальным образом ускоренное развитие торговли нередко преподносится со знаком «минус»: смотрите, мол, все ресурсы концентрируются в торговле, в то время как «реальный» производственный сектор деградирует. В опережающем развитии торговли видится свидетельство порочности избранного экономического пути.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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