

## Захват российских территорий: деловые стратегии розничных компаний в 2000-е годы \*

Развитие хозяйственных организаций в обычных условиях характеризуется достаточно высокой степенью инерционности. Но возникают ситуации, когда деловые стратегии участников рынка кардинально меняются. Чаще всего такая ломка порождается внешними факторами. Это могут быть общий экономический кризис или резкое изменение правил игры государством в определенном секторе. Но существует еще один внешний фактор, приводящий к радикальным и быстрым изменениям без всяких реформ или, наоборот, без реформаторских провалов. Он связан с появлением на данном рынке новых серьезных конкурентов. Именно эта ситуация и станет предметом нашего анализа.

Подходящим объектом для такого анализа в современной России выступает сектор розничной торговли, в котором с начала 2000-х годов наблюдается вторжение глобальных сетевых операторов, и где без заметных реформаторских действий со стороны государства и, более того, при отсутствии какой-либо внятной государственной политики по отношению к данному сектору происходят стремительные и по всей видимости совершенно необратимые трансформации.

### Экономико-социологическая понятийная схема

Предлагаемая нами исходная понятийная схема, которая будет использована при изложении эмпирических результатов, сформирована в рамках неоинституционального направления в экономической социологии<sup>1</sup>. С этих позиций *рынок* может быть представлен в качестве организационного поля (*organizational field*), где взаимодействуют разные типы компаний, производящие аналогичные или смежные продукты и услуги, а также компании, представляющие разные звенья в единой цепи поставок<sup>2</sup>. Каждая из компаний занимает определенную *рыночную нишу*, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данного типа компании с определенными группами

---

\* Материал готовится к изданию в «Российском журнале менеджмента» (Том 3, № 3, 2005).

<sup>1</sup> О неоинституционализме в экономической социологии, см.: Радаев 2003а, главы 2, 5, 7 – 8; 2005а, глава 2.

<sup>2</sup> «Под *организационным полем* мы понимаем совокупность организаций, которые образуют явно очерченную институциональную область: ключевые поставщики, потребители ресурсов и готовых продуктов, регулирующие агентства и другие организации, производящие сходные продукты и услуги» [Powell, Dimaggio 1991, 64 – 65].

поставщиков и покупателей. Эти ниши выстраиваются относительно рыночных ниш других компаний и сегментируются в зависимости от соотношения объема, цены и качества производимого продукта и образуют структуру данного организационного поля [Уайт, 2002; White 2002].

Поведение участников рынка в организационном поле во многом определяется их *деловой стратегией*, под которой мы понимаем устойчивый и осмысленный выбор способов использования ограниченных ресурсов для реализации относительно долгосрочных интересов. По своему содержанию деловая стратегия должна включать как минимум следующие ключевые элементы:

- оценку ситуации в соответствующих сегментах рынка;
- выработку целевых установок;
- способы преодоления ресурсной зависимости;
- организацию взаимодействия с другими участниками рынка.

При реализации деловых стратегий участники рынка пытаются установить контроль над ситуацией и действиями контрагентов для того, чтобы уменьшить неопределенность внешней среды и повысить эффективность использования ресурсов. Наиболее тесная форма контроля устанавливается в результате *интеграции* – включения другого участника рынка в собственную организационную структуру путем его поглощения или такого обмена правами собственности, в результате которого другой участник рынка входит в ту же бизнес-группу и работает в рамках единой управленческой схемы.

Отношениям интеграции противостоят *рыночные связи*, базирующиеся на контрактах, заключаемых между независимыми участниками рынка [Уильямсон 1995]. Но поскольку такие контрактные связи часто имеют не случайный и безличный, а относительно устойчивый и отношенческий характер, между участниками рынка возникают сетевые отношения, являющиеся промежуточной формой между рынком и административной иерархией [Грановеттер 2004]. На основе этих сетевых связей формируются отношения *кооперации* – совокупность правил обмена, или правил взаимодействия, с другими участниками рынка, которые не включены в единую организационную структуру и не управляются из единого центра.

Формы взаимодействия участников рынка подразделяются также в зависимости от характера производимых продуктов и услуг и их места в цепях поставок (supply chains). Здесь мы имеем *горизонтальную форму*, когда взаимодействие осуществляется между прямыми конкурентами или операторами, представляющими аналогичные звенья в разных цепях поставок (например, между магазинами смешанного формата, торгующими

продовольственными и непродовольственными товарами). Ей противостоит *вертикальная форма*, возникающая в процессе взаимодействия с другими участниками рынка, работающими в смежных звеньях единой цепи поставок (например, с поставщиками данной фирмы или потребителями ее продукции) [Фуруботн, Рихтер 2005, С. 271, 386]. Заметим, что вертикальное взаимодействие предусматривает наличие трансакций между контрагентами, в то время как при горизонтальном взаимодействии такие трансакции, как правило, отсутствуют.

В результате совмещения двух простейших классификаций мы получаем четыре способа установления контроля над действиями других участников рынка:

- *горизонтальную интеграцию*, связанную с концентрацией основной деятельности посредством слияния и поглощения конкурентов или диверсификацией активов через присоединение производителей других продуктов и услуг;
- *вертикальную интеграцию*, реализуемую посредством слияния и поглощения предприятий, располагающихся в смежных звеньях единой технологической цепи поставок, в результате чего рыночные трансакции превращаются во внутрифирменные трансакции;
- *горизонтальную кооперацию*, выражающуюся в заключении стратегических альянсов для реализации совместных проектов (коммерческих или политических) между прямыми конкурентами или производителями смежных продуктов без утраты их автономии с точки зрения прав собственности;
- *вертикальную кооперацию*, возникающую при установлении устойчивых связей с производителями, поставщиками или потребителями продукции данной фирмы без потери ими независимого организационного статуса.

Поскольку компании, включенные в горизонтальные и вертикальные формы взаимодействия, обладают разными возможностями влияния на организационное поле, образуется относительно устойчивая иерархия, в которой доминируют *ведущие участники рынка* (incumbents). В их число, как правило, входят наиболее крупные игроки, оперирующие большим объемом *экономического капитала* и оказывающие давление на организационное поле самым масштабам своей деятельности. Но серьезным влиянием могут обладать и относительно некрупные компании, если они обладают значительным *символическим капиталом* – раскрученным брендом, признанным статусом инноватора, делающим их заметными на рынке не пропорционально объему задействованного экономического капитала. Дело в том, что в организационном поле, помимо собственно экономической конкуренции, разворачивается символическая борьба за выработку и

распространение *концепций контроля над рынком* (conceptions of control), предписывающих, как следует себя вести, чтобы добиться успеха, удержать за собой или расширить завоеванную рыночное пространство [Флигстин 2002; Fligstein 2001]. И в число ведущих участников рынка входят не только те, кто занимают относительно широкие рыночные ниши, но и те, кто предлагают новые формы хозяйственной организации, навязывая другим участникам свои правила игры и подчиняя определенные сегменты рынка собственной логике. Это заставляет других участников рынка, особенно тех, кто претендует на ведущий статус, активно заимствовать новые идеи и технологии, которые входят в «джентльменский набор» успешной компании, даже если это не приносит немедленной выгоды. В результате символическая борьба за «идейное лидерство», понимание инновационных процессов и соответствующее переопределение смысла происходящего на данном рынке может предшествовать структурным изменениям, связанным с переделом рыночных ниш.

Существуют два пути осуществления структурных и институциональных изменений, связанные, соответственно, с эволюционными и радикальными трансформациями. Когда развитие рынка идет по *эволюционному* пути, деловые стратегии ведущих участников рынка нацелены на стабилизацию структуры рынка и правил взаимодействия его участников, закрепление за собой освоенных ниш и лидирующего места в иерархии рыночных игроков. Новым участникам рынка (challengers), появляющимся в организационном поле, как правило, приходится завоевывать место под солнцем – набирать экономический вес, доказывать свою жизнеспособность и эффективность, чтобы в случае удачи постепенно внедриться в группу лидеров, начиная соперничать с нынешними «законодателями мод». Но структура организационного поля может подвергаться и более *радикальным* изменениям, когда в него вторгаются новые участники рынка, достаточно мощные для того, чтобы претендовать на передел существующих рыночных ниш, завоевание ведущего статуса и предложение новых правил игры. Они поглощают одних «старожилов» и вытесняют других, заставляя их отступать в менее привилегированные ниши или вовсе прекращать свою деятельность. При этом структурные изменения сопровождаются интенсивной институциональной динамикой и обостренной символической борьбой за выработку новых концепций контроля на данном рынке. Подобная ситуация, как мы покажем ниже, и наблюдается с начала 2000-х годов в сфере российской розничной торговли.

## Источники данных

Несколько слов об эмпирической стороне анализа. Мы имели возможность проследить, как формировались новые деловые стратегии ведущих российских компаний в секторе розничной торговли с самого начала процесса вторжения в него глобальных операторов. В 2001 г. нами было проведено исследование по заказу Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК), в которую входили, в том числе, все ведущие сетевые компании данного сектора, за исключением фирмы «Партия» (которая, заметим, в 2005 г. фактически покинула данный рынок). Второе исследование было организовано в 2002 г. также по заказу РАТЭК и вновь созданного бизнес-объединения – Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ). Последняя к настоящему времени включает не только ведущие российские торговые сети, но и часть западных. Помимо электробытовой техники ее участники занимаются широким спектром потребительских товаров, включая продукты питания и непродовольственные товары.

Основным методом сбора информации послужили серии интервью с руководителями российских компаний – собственниками и топ-менеджерами. Содействие двух деловых ассоциаций обеспечило нам доступ к первым лицам, принимающим стратегические решения в своих компаниях, и создало необходимый в подобных случаях уровень доверия со стороны респондентов. Всего было записано 38 углубленных интервью. Кроме того, некоторые руководители любезно предоставили нам дополнительные аналитические материалы<sup>3</sup>. Среди наших респондентов оказались руководители таких известных компаний как «Эльдорадо» и «М. Видео», «Техносила» и «Мир», «Копейка» и «Патэрсон», «Спортмастер» и «Старик Хоттабыч», «Два капитана» и «Комус».

В дальнейшем, поддерживая связь с двумя указанными ассоциациями и обобщая нарастающий поток аналитических материалов, посвященных сектору розничной торговли, в еженедельных деловых изданиях («Компания», «Коммерсантъ-Деньги», «Эксперт»), в специализированных изданиях («Новости торговли», «Российская торговля»), в исследовательских отчетах аналитических и маркетинговых компаний, а также в опубликованных интервью с руководителями сетевых компаний, мы имели

---

<sup>3</sup> Проекты были осуществлены под руководством автора при активном участии д.с.н. С.Ю. Барсуковой, Т.П. Казанцевой и В.В. Карачаровского. Техническая поддержка – Е.В. Надеждина. Мы благодарим за организацию исследований Президента РАТЭК А.М. Пляцевого, исполнительного директора АКОРТ А.Ю. Сазанова и Президента Института национального проекта «Общественный договор» А.А. Аузана. Мы также искренне благодарны всем руководителям, которые приняли участие в обследовании.

возможность проследить, в какой мере заявленные ранее стратегии реализуются на практике<sup>4</sup>. В данной статье мы сконцентрируем внимание на развитии событий в последние два-три года, т.е. в период 2003 – 2005 гг., особо фокусируясь на двух группах ведущих игроков: продуктовых сетях, которые торгуют также и непродовольственными товарами, и более специализированных сетях, торгующих бытовой техникой и электроникой.

Сразу скажем, что основная часть прогнозов, сделанных в ходе первых исследований, впоследствии нашла подтверждение. Исключение составляет, пожалуй, не оправдавшаяся сдержанно-пессимистическая оценка общей динамики рынка: его ускоренный рост, как предрекали, прекратится уже к 2004 г. Однако этот рост продолжился и, согласно новым экспертным оценкам, не прекратится во второй половине 2000-х годов. Во всем остальном характер тенденций и вектор перемен были указаны весьма точно. И если руководители компаний в начале 2000-х годов что-то и недооценили, то скорее это скорость изменений: обозначенные ими тенденции реализуются еще быстрее, чем предполагалось. Развитие розничной торговли приняло взрывной характер.

Посмотрим, как менялись деловые стратегии ведущих участников рынка по их основным элементам, первым из которых выступает оценка конкурентной ситуации.

### **Оценка особенностей конкурентной ситуации в России**

Большинство российских сетевых компаний возникли в середине или даже в конце 1990-х годов. И свои претензии на статус ведущих участников рынка в розничной торговле они предъявили совсем недавно. Драматизм ситуации заключается в том, что их стремительный рост почти сразу натолкнулся на серьезные ограничения. Розничные сети успешно вытесняют приватизированное наследие советского периода – независимые магазины, многие из которых по традиции торгуют через прилавок. Но их наступление на позиции массового потребителя сдерживается *открытыми рынками*. Хотя доля неорганизованной торговли в розничном товарообороте сокращается на 1 – 1,5 % в год, в целом открытые рынки не сдают своих позиций, пропуская через себя около одной пятой этого оборота. А в сфере бытовой техники и электроники их доля пока и вовсе стабилизировалась. Широко используя теневые схемы ведения бизнеса и участвуя в распространении контрафактной продукции, они не только отбирают у сетевых компаний часть покупателей, но и всячески «портят» рынок. А кооперация с ними в целях

---

<sup>4</sup> Выдержки из интервью с руководителями компаний приведены нами в более ранних публикациях [Радаев 2003а, Раздел 2; 2003б].

установления приемлемых правил игры часто оказывается невозможной. И хотя более обеспеченные покупатели, привлекаемые гарантией качества и дополнительным спектром услуг, постепенно переходят с открытых рынков в цивилизованные магазины, средства экономической конкуренции, к раздражению руководителей сетевых компаний, в данном случае оказываются недостаточными – процесс идет слишком медленно.

Сокращение сегмента открытых рынков пока происходит скорее в результате принятия административных мер муниципальными органами власти. Например, в Москве согласно данным Департамента потребительского рынка и услуг Москвы, с 2002 г. были закрыты 118 открытых рынков (их число сократилось соответственно с 240 до 122), а в 2005 г. ожидается закрытие или преобразование в многофункциональные торговые комплексы еще 22 таких рынков [Гудков 2005]. При этом представители государственных органов все же не отказываются от их сохранения полностью, несмотря на весь букет присущих им нарушений. Открытые рынки рассматриваются (не без доли популизма) как средство социальной защиты наименее обеспеченных потребителей и, следовательно, смягчения социальной напряженности. Не исключено, что свою роль играют и частные бизнес-интересы чиновников.

Однако более серьезная опасность для ведущих российских компаний исходит не от открытых рынков. Как мы уже отметили выше, развернулось наступление на потребительский рынок России глобальных торговых операторов, которые, обладая финансовой мощью, предлагая широкий ассортимент и низкие цены, угрожают позициям и отечественных сетевых компаний, и открытых рынков. Если оставить в стороне не слишком удачный опыт создания элитных продуктовых супермаркетов начала 1990-х годов и не считать сети «Рамстор», относительно успешно функционирующей с 1997 г., то это вторжение началось в начале 2000-х годов. Тогда на столичный рынок вошли «ИКЕА» (2000 г.), «Metro. Cash & Carry», «Spar» (2001), «Auchan», «Douglas» (2002), «Sephora», «OBI», «Marktkauf», «Villeroy» and «Bosch» (2003), «Leroy Merlin», «Zara», «Monsoon Baby», «Fauchon», «Rewe» (2004). В 2005 г. их ряды пополняют «Real», «Kingfisher», «Kesko», Intersport. На очереди другие «монстры» западного рынка - «Media Markt», «Carrefour», наконец, не прекращаются слухи по поводу прихода лидера мировой розничной торговли – сети «Wal-Mart». В отличие от западных компаний первой волны, они приходят на российский рынок всерьез и надолго. Их живой интерес к нему не случаен. По индексу привлекательности рынка розничной торговли для внешней экспансии, рассчитываемому компанией «A.T. Kearney», Россия в 2003 г. в рейтинге среди 30 стран с развивающейся экономикой поднялась с четвертой на первую позицию,

сохранив ее за собой и в 2004 г. Глобальным операторам дан четкий сигнал – нужно срочно входить на российский рынок.

В результате процесс внутренней эволюции отечественного рынка нарушился. Глобальные операторы быстро, без особой «раскачки» вошли в состав ведущих участников рынка по экономическим показателям. Так, например, в продуктовом сегменте рынка четыре западные сети («Metro. Cash & Carry», «Auchan», «Rewe-Марта» и «Рамстор») в 2004 г. входили в число 15 лидеров по объему продаж, а их оборот составил 30 % от оборота лидерской группы (данные Retail.ru). Но более важно то, что прежде чем крупные западные сетевые компании заняли ключевые экономические позиции, в организационном поле началась ускоренная выработка новых концепций контроля, предписывающих, как следует развиваться в изменившихся условиях. И еще до того, как развернулась сколь-либо серьезная экономическая борьба, глобальные операторы одержали победу в символической борьбе, причем достигли этого без особого труда. Новые участники рынка фактически сразу получили статус ведущих игроков и стали законодателями мод. И дело не только в их экономической мощи, хотя их объем продаж на момент прихода в Россию на два порядка превышал оборот любой ведущей отечественной розничной компании в соответствующем сегменте. Важнее то, что западные компании обладают передовыми технологиями, которые определяют сегодняшний и завтрашний день розничной торговли, становясь ориентиром, образцом для подражания. Их символический капитал дает им дополнительные преимущества.

В этих условиях собственникам и менеджерам российских розничных сетей есть, о чем беспокоиться. Ставка намного более серьезна, нежели простое сужение рыночных ниш, занимаемых ими сегодня. Возникла угроза полного вытеснения с рынка многих отечественных операторов. Некоторые эксперты даже утверждают, что к исходу десятилетия, например, в продуктовом сегменте рынка в России останутся лишь 5 – 6 ведущих сетевых компаний. Мы, однако, полагаем, что они недооценивают обширность российских пространств и величину экономического разрыва между регионами, поэтому степень концентрации бизнеса вряд ли дойдет до такого уровня. Но число игроков несомненно серьезно сократится. Опыт стран Центральной и Восточной Европы (Венгрия, Чехия, Польша), где западные компании менее чем за десять лет захватили преобладающую долю розничного рынка, в этом отношении не слишком оптимистичен [Радаев 2003а, глава 10]. Таким образом, речь идет не просто о будущем благополучии, а о самом выживании многих российских операторов.

Повинуясь первой импульсивной реакции, российские предприниматели в 2001 – 2002 гг. делали попытки приостановить вторжение западных компаний посредством



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

Помимо отсутствия последовательных и решительных действий со стороны властей против внешних «захватчиков» ведущие российские предприниматели также довольно быстро осознали, что им не следует ожидать и каких-либо преференций от государства для самих себя, будь то более прозрачный доступ к земельным участкам или помощь в подведении инженерных коммуникаций. Ожидания такой поддержки, если они и были, не оправдались, и в итоге им пришлось рассчитывать только на собственные силы.

Как в подобной ситуации оценивается отечественными предпринимателями грядущая перспектива? Первоначально существовал предельно широкий спектр мнений, начиная от пораженческой позиции («Всех сожрут!») до оптимистических ожиданий («Ничего не случится, у нас есть свои преимущества»). Позднее произошло сближение мнений: большинству предпринимателей стало ясно, что выживут далеко не все, но часть отечественных компаний все же выстоит. Речь идет о тех, кто по масштабам и эффективности используемых технологий сумеет встать в один ряд с западными компаниями. Пусть и в несколько метафорическом ключе, но была поставлена амбициозная задача: кто-то должен стать «российским Wal-Martом» – если и не на глобальном, то на отечественном рынке.

В результате начались интенсивные изоморфные изменения: ведущие российские компании, вместо того, чтобы идти «грудью на танк», отстаивая местный колорит, пытаются заимствовать технологии мировых лидеров. Причем, речь идет не только о новых торговых форматах и технологиях продаж, которые находятся на виду у потребителя, но о построении более сложных логистических систем и об институциональном оформлении деятельности – изменении управленческих схем построения бизнеса и правил взаимодействия с деловыми партнерами и клиентами. Тем самым структурный изоморфизм дополняется институциональным [Powell, DiMaggio 1991].

Интересно, что именно это быстрое признание российскими компаниями своего поражения в символической плоскости (своего рода «размен» символического капитала) обеспечило им определенные конкурентные преимущества в экономическом соперничестве, предоставив выигрыш во времени. Особенно повезло в этом отношении компаниям, работающим в сфере бытовой техники и электроники, где вторжение западных компаний во главе с «Real Markt», задержалось как минимум до 2005 г.

По оценкам большинства экспертов, российский рынок розничной торговли, особенно в регионах, еще далек от насыщения<sup>5</sup>. Борьба, таким образом, идет не за сегодняшний, а за завтрашний день. И происходящие *фундаментальные сдвиги в деловых стратегиях отечественных компаний не столько отражают резко обостряющуюся конкурентную ситуацию, сколько являются массированной подготовкой к ее будущему обострению, когда основные рыночные ниши окажутся занятыми*. Точнее, на данном этапе происходит обостряющаяся борьба за ресурсы (в первую очередь за торговые места) между торговыми операторами одного формата и занятие свободных рыночных ниш. Главной стратегической целью является *захват территорий*, а по-настоящему суровая борьба за потребителя еще впереди. Достаточно сказать, что несмотря на явно снизившуюся в последние годы рентабельность, российские торговые компании по-прежнему удерживают средние торговые наценки на уровне 20 - 30 %, в то время как крупные западные компании довольствуются 6 - 10 %.

Мы можем заключить, что российские сетевые компании не просто пассивно адаптируются к изменившейся конкурентной ситуации, занимая те рыночные ниши, которые более всего соответствуют их организационной структуре, как это должно было происходить с точки зрения организационной экологии [Олдрич 2005; Радаев 2005б; Ханнан, Фримен 2004], хотя и такие процессы тоже имеют место. Их руководители активно играют на опережение еще до входа глобальных операторов, без непосредственной коммуникации и конкурентного соприкосновения с ними. Они пытаются по-новому разметить под себя организационное поле, предугадав будущую структуру рыночных ниш. Ведущие отечественные компании не ждут, пока западные монстры заставят их пересмотреть деловые стратегии, а сами пытаются переломить инерцию эволюционного развития. На их стороне благоприятная экономическая

---

<sup>5</sup> По данным ACNielsen, Россия в целом отстает в 3 - 4 раза от стран Восточной Европы по показателю количества населения, приходящегося на одну торговую точку, и лишь Москва уже приблизилась к другим столицам [Телицына 2005]. А по обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей и Москва отстает от других столиц, в Центральной и Восточной Европе – в 3-4 раза, в Западной Европе – в 6-8 раз (данные Jones Lang LaSalle).

конъюнктура начала 2000-х годов и то, что молодой и растущий сектор розничной торговли не обременен накопленным основным капиталом и имеет высокие показатели обновления основных фондов. Поэтому здесь зависимость от предшествующего развития (path dependence) играет минимальную роль. Напротив, приходится всячески открещиваться от тяжелого наследия советской торговли, которая была одной из наиболее отсталых, низкотехнологичных, неэффективных и коррумпированных отраслей, выработавших комплекс антигуманных практик по отношению к потребителю. Без решительного разрыва с прошлым здесь просто не на что рассчитывать.

### **Выработка целевых установок**

Второй элемент деловых стратегий и их содержательное ядро образуют целевые установки участников рынка, которые могут быть разделены на их конечные и инструментальные цели. *Конечные цели* руководителей ведущих российских компаний в начале 2000-х годов расходились до противоположного. Те, кто придерживался пессимистической концепции, ориентировались на продажу бизнеса ведущим западным компаниям. Они говорили, что «бизнес есть бизнес», и если поступит предложение, «от которого нельзя отказаться», придется продавать<sup>6</sup>. Те же, кто смотрел в будущее с относительным оптимизмом, думали о расширении и удержании собственной ниши. Но, несмотря на противоположность конечных установок, содержание деловых стратегий в части *инструментальных целей* в обоих случаях оказалось весьма сходным. Чтобы выгодно «продаться» (а отдавать тяжелым трудом созданное дело за копейки мало кому захочется), приходится идти по пути, по которому следуют компании, заботящиеся об укреплении своих позиций в долгосрочной перспективе: нужно наращивать масштабы, осваивать новые технологии, достигать большей прозрачности, продвигать собственные бренды, т.е. становиться во всех отношениях более видимым, более заметным на рынке. По существу в инструментальной плоскости мы имеем одну и ту же деловую стратегию, которая в результате может обернуться и продажей, и сохранением компании в зависимости от сложившейся обстановки и наличия выгодных предложений. Главное для компании – ее развитие, а дальше можно действовать по ситуации: такова схема стратегического действия с открытым результатом в противовес модельному действию, ориентирующемуся на изначально заданный итоговый результат [Радаев 2005а, Глава 3].

Далее мы сосредоточимся на инструментальных целях, которые образуют пучок взаимосвязанных установок и включают:

---

<sup>6</sup> Определение этой концепции как пессимистической, конечно, условно: многие мечтают получить именно такое предложение, «от которого нельзя отказаться».

- ускоренный рост масштабов деятельности,
- совершенствование технологий поставок и продаж,
- повышение прозрачности компании.

Рассмотрим их по порядку.

**Ускоренный рост масштабов деятельности.** Поскольку предполагается, что в конкурентной борьбе смогут выстоять только действительно крупные операторы, прежде всего необходим стремительный количественный рост в целях расширения занимаемых рыночных ниш. И сегодня ведущие российские компании напрягают все свои силы и мобилизуют все доступные им ресурсы, чтобы расти как можно быстрее. Этот рост предусматривает два связанных направления:

- наращивание товарооборота за счет увеличения числа сетевых магазинов,
- расширение территориального присутствия компании.

В деле наращивания объемов реализации в первом пятилетии 2000-х годов розничные сети побивали все мыслимые и немыслимые рекорды. При том, что (на зависть странам Западной и Восточной Европы) российский розничный товарооборот, опираясь на растущие реальные доходы населения, увеличивается на 10 - 12 % в год, бизнес ведущих участников рынка в России растет куда более быстрыми темпами (см. Табл. 1).

Быстрее всех в продуктовом сегменте растут западные розничные сети (за исключением старожила российского рынка – сети «Рамстор»). «Auchan», «Metro. Cash & Carry» и «REWE-Марта» (совместное предприятие, объединяющее сети «Billa» и «Гроссмарт») способны ежегодно увеличивать оборот в 2-2,5 раза. Из отечественных операторов с такими темпами могла соперничать в 2004 г. только группа компаний «Виктория», удивившая рынок взрывной экспансией. А в 2003 г. близкие по уровню темпы показывали «Пятерочка» и «Лента». И хотя понятно, что во многих случаях действует эффект старта с нулевых позиций и в дальнейшем эти темпы несколько умерятся, темп лидерской гонки выглядит более чем впечатляющим.

Что же касается основной группы ведущих российских розничных сетей, наиболее активно претендующие на лидерские позиции, то они в середине 2000-х годов ставят перед собой задачу увеличивать свой товарооборот не менее чем на 45-50 % в год. И в последние годы, как нетрудно рассчитать по данным Табл. 1, успешно с этой задачей справляются. Это относится к сетевым супермаркетам – разгоняющемуся «Перекрестку» и несколько притормаживающему «Седьмому континенту» (к ним следует добавить также активно растущий «Патэрсон»), и к сетям экономичных универсамов («Пятерочка», «Копейка» и «Дикси»), а также региональным компаниям «Магнит» и «Виктория» (последняя вплотную подобралась по обороту к десятке лидеров). В результате в 2004 г.

идушая в фарватере российского продуктового рынка «Пятерочка» успешно преодолела по показателю годового товарооборота рубеж полутора миллиардов долларов США. Столь же быстрые темпы роста демонстрируют и сетевые компании в сфере бытовой техники и электроники (здесь годовой товарооборот лидера – группы компаний «Эльдорадо» – достиг в 2004 г. 2,5 млрд. долл.).

Указанный рост оборота происходит преимущественно *экстенсивным* путем. Хотя отдача торговых площадей у ведущих игроков постепенно возрастает, основная часть прироста обеспечивается за счет открытия новых магазинов. И не удивительно, что по этому показателю динамика выглядит не менее впечатляющей (см. Табл. 1). В крупных сетевых форматах в 2000-е годы компании открывали несколько магазинов в год («Auchan» – по два, «Metro» – по четыре-пять, «Рамстор» – по семь-восемь). Ведущие российские компании, работающие в формате супермаркетов, с 2003 г. начали открывать как минимум по одному новому магазину в месяц, а в 2004 г. – уже по 2-3 магазина в месяц. В секторе дискаунтеров число вновь открываемых магазинов у лидеров сначала исчислялось десятками, а с 2003 г. – сотнями в год. В результате всего за два года (2002 – 2004 гг.) число магазинов у всех компаний входящих в ведущую десятку, как минимум удвоилось, а в региональной сети «Магнит» к концу 2004 г. оно превысило одну тысячу. И это далеко не предел – захват территорий в самом разгаре.

Таблица 1. Число магазинов и размер оборота десяти крупнейших розничных сетей в России в 2000-2004 гг.

Розничные сети	Число магазинов					Размер оборота (млн. долл. США)				
	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Сети гипермаркетов</i>										
Auchan	-	-	2	4	6	-	-	70	250	620
Рамстор	7	12	15	22	30	130	250	310	430	490
<i>Сети кэш энд керри</i>										
Metro	-	2	3	7	12	-	160	300	800	1500
Лента	1	2	3	4	6	нд	нд	110	267	400
<i>Сети супермаркетов</i>										
Перекресток	28	38	46	60	95	156	252	330	455	760
Седьмой континент	15	22	31	47	77	130	200	300	445	615
<i>Сети дискаунтеров</i>										
Пятерочка	38	80	142	260	440	100	220	430	933	1590
Магнит	нд	нд	нд	нд	1019	нд	нд	335	546	997
Копейка	13	24	31	60	72	60	116	200	300	485
Дикси	нд	нд	нд	нд	140	нд	нд	180	360	420

Источник данных: Retail.ru, Business Analytica, отчеты компаний.

Примечание: Данные, публикуемые в аналитической прессе (включая данные самих компаний), часто расходятся между собой или являются неполными, особенно по закрытым компаниям. И цифры, приводимые в таблице, получены нами из сопоставления разных источников.

Основная часть российских сетевых компаний начинала свою деятельность в двух российских столицах – Москве и Санкт-Петербурге. Сегодня же одна из главных задач их развития – *продвижение в регионы*<sup>7</sup>. И значительная часть прироста численности новых магазинов обеспечивается именно региональной составляющей. Только за 2004 г. в продуктовом секторе 150 новых объектов в регионах ввела в строй «Пятерочка», более 100 – «Магнит», по 20 – 25 универсамов открыли «Перекресток» и «Патэрсон». Сходная ситуация наблюдается и в секторе бытовой техники и электроники: 130 новых региональных торговых объектов запустил «Эльдорадо», по 20 объектов – «М. Видео» и «Техносила» [Никитина 2005]. Региональная составляющая в обороте ведущих столичных сетей быстро достигла в среднем одной трети.

Присутствие крупных сетей в регионах становится все ощутимее (см. табл. 2). По итогам 2004 г., «Пятерочка», например, имела свои магазины в 19 регионах, «Перекресток» - в 13, «Патэрсон» - в 12, а «Магнит» - в 30 регионах. Все начиналось с городов-миллионников (Екатеринбурга, Волгограда, Казани, Нижнего Новгорода, Самары, Челябинска и др.). Но вскоре дело дошло и до городов с 500 – 700-тысячным населением (Калуга, Липецк, Тула, Ярославль и др.). На очереди – менее крупные города.

Таблица 2. Розничные компании, лидирующие по присутствию в регионах в 2004 г.

Розничные сети	Число регионов
Магнит	30
Пятерочка	19
Перекресток	13
Патэрсон	12
Metro. Cash & Carry	8

*Источник:* данные компании «Росбизнесконсалтинг».

В результате региональной экспансии в 2004 г., по данным ACNielsen, оборот супер- и гипермаркетов вырос в Москве на 38 %, в то время как в регионах Урала, Поволжья и Сибири – на 80 – 100 % [Телицына 2005]. Экспансия российских торговых сетей простирается и за пределы России – в страны СНГ, в первую очередь, на Украину и в Казахстан (компании «Пятерочка», «Патэрсон», «Перекресток», «Эльдорадо»).

<sup>7</sup> Есть важные исключения из этой тенденции. Так, компания «Эльдорадо» в секторе бытовой техники и электроники и компания «Виктория» в продуктовом секторе начинали свою деятельность в регионах, а позже пришли «завоевывать» Москву.

Конечно, в освоении регионов сетевика сталкиваются с серьезными трудностями: сказывается хроническая слабость инфраструктуры, не хватает квалифицированных кадров, вдобавок, часто приходится преодолевать сопротивление со стороны местных предпринимателей и чиновников (особенно в этом отношении выделяется Екатеринбург). Тем не менее, «столбление» рыночных ниш в регионах превратилось для отечественных розничных операторов в один из главных стратегических приоритетов. А тем, кто удовольствовался лидерскими позициями в своем регионе и опоздал в деле захвата территорий (например, московский «Седьмой континент» или питерская «Лента») эксперты предрекают в скором будущем почти неизбежную стагнацию<sup>8</sup>.

Добавим, что проникновение в регионы реализует задачу не одного только количественного роста. Ведущие российские участники рынка намерены повысить свой *статус*, превратившись из столичных или региональных операторов в подлинно национальные (федеральные) компании. Кроме того, их руководители рассчитывают на то, что глобальные операторы, как правило, начинают проникновение на российский рынок с Москвы и Санкт-Петербурга, и можно будет опередить их, первыми освоив региональные ниши. И действительно, западные розничные сети начали свое вторжение с московских окраин. Однако они намного быстрее, чем ожидалось, стали проводить собственную политику региональной экспансии. Так, например, в 2004 г. «Metro. Cash & Carry» открыл шесть региональных гипермаркетов (компания присутствует уже в 8 регионах), «Рамэнка» – три, «ИКЕА» – два [Никитина 2005]. Планы же у них куда более грандиозные. И кто раньше успеет, уже не столь очевидно.

**Совершенствование технологий поставок и продаж.** Растущие масштабы бизнеса неизбежно порождают проблемы управляемости компанией и обеспечения единых стандартов деятельности. А региональная экспансия их еще более усугубляет. Протяженность географических пространств при хронической неразвитости инфраструктуры затрудняет процессы горизонтальной и вертикальной интеграции и кооперации<sup>9</sup>. И наряду с обеспечением экстенсивного развития, связанного с наращиванием масштабов бизнеса, перед ведущими российскими компаниями встала не менее сложная задача – совершенствования его организационных форм. Чтобы не происходило потери качества, нужны более гибкая система управления и наработанные

---

<sup>8</sup> Впрочем, и «Седьмой континент», хотя и с опозданием, тоже ринулся в регионы, купив в 2005 г. в Калининграде розничную сеть «Алтын» из 12 магазинов.

<sup>9</sup> Именно поэтому проникновение столичных сетей в регионы пока в основном ограничивается Европейской частью России (за некоторыми исключениями, вроде Красноярска).



*стандартные технологии*, которые могут быть объектом тиражирования и переноса, в том числе и в регионы, находящиеся вдалеке от головного офиса.

Откуда берутся эти стандартные технологии? Они заимствуются у ведущих западных компаний<sup>10</sup>. Все начинается с технологий продаж, которые более видны стороннему наблюдателю и конечному потребителю. И нельзя не заметить, что здесь произошла подлинная революция. Появились совершенно новые для России торговые форматы: традиционные прилавки заменены открытой выкладкой товара; торговые залы совмещаются с развлекательными центрами; разрабатываются разные системы дисконтных карт и программы лояльности, проводятся кампании скидок и подарочные акции, вводятся системы возврата товаров и обмена старого товара на новый (trade-in).

Ярким примером взрывного развития новых технологий продаж являются практики *потребительского кредитования*. Лидером в этой области стал в 2000 г. Банк «Русский стандарт» в альянсе с компаниями «Мир» и «М. Видео». К 2004 г. таких банков было уже более ста. И покупка бытовой техники в кредит из экзотики быстро превратилась в самую обычную операцию.

Появляется все больше способов неявного воздействия на потребителя. Менеджеры учатся проводить гибкую ценовую политику, устраивая «магазины в магазинах», активно демонстрируя свои сильные стороны. Осваиваются передовые методы мерчандайзинга, связанного с расположением товаров на полках и их презентацией покупателю, стимулируются практики импульсных (спонтанных) покупок и действие эффекта обладания вещью. Длинный список подобных технологий, с которыми мы соприкоснулись совсем недавно, может быть еще продолжен.

В целом выяснилось, что российские предприниматели учатся новому очень быстро, за несколько лет осваивая то, на что в других странах ранее уходили десятилетия. Но существуют менее видимые стороннему глазу технологии, связанные не с продажами, а с поставками товаров и созданием систем транспортной и складской логистики. Известно, что сегодня конкурируют не отдельные предприятия (не важно, производственные или торговые), а технологические цепи поставок. И выигрывает тот, кто выстроит более эффективную систему продвижения товара по всей цепи, включая хранение продукции и ее страхование, предпродажную подготовку товара и его доставку в магазины и покупателю. На этом поприще у российских компаний также немало

---

<sup>10</sup> Вот как говорит об этом главный исполнительный директор сети «Пятерочка» О.Высоцкий: «Меня многие спрашивали, откуда мы берем нашу организацию работы. На самом деле мы просто копируем самое лучшее, что есть за границей» [Высоцкий 2004].

достижений. Так, у них начали появляться собственные распределительные центры. Первопроходцем в этом отношении стал «Перекресток», построивший такой центр еще в 1998 г. Современные распределительные центры создаются «Копейкой». Но в сфере логистики, также как и в области более гибкого управления, российским компаниям еще многому предстоит научиться.

Чтобы реализовать все эти начинания, приходится заботиться о *кадровом потенциале* – создавать дееспособные менеджерские команды, набирать людей под будущие проекты и обучать персонал в центре и в регионах. А поскольку своих кадров явно не хватает, для создания эффективной системы товародвижения приглашаются *иностраные менеджеры* с опытом строительства розничных сетей в странах Центральной и Восточной Европы. Так, например, в одном только «Перекрестке» к 2005 г. работали семь топ-менеджеров из европейских сетей.

Трансформации подвергаются и элементы деловых стратегий, касающиеся *выбора торговых форматов*. Первоначально, российские компании выбирали для себя наиболее эффективный торговый формат и пытались продвигаться именно в этом формате. Так, в сфере бытовой техники и электроники московские розничные сети («М. Видео», «Техносила», «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 и предлагали покупателям гибкую систему скидок и дисконтных карт, дополнительные услуги и более комфортные условия при совершении покупки. Компания «М. Видео» даже в 2003 – 2005 гг. закрыла пять своих более мелких магазинов в центре Москвы, включая легендарный первый магазин на ул. Маросейка. В то же время группа компаний «Эльдорадо», ориентированная на менее обеспеченных покупателей и объявившая себя «территорией низких цен», напротив, развивала сеть небольших дискаунтеров с торговой площадью 500 - 600 кв. м., отказавшись от дисконтных карт и скидок, делая упор на низкие цены и широту ассортимента.

Впоследствии логика рыночной экспансии заставила компании двигаться встречными курсами. И они все чаще оказываются в пересекающихся сегментах организационного поля. Например, «Эльдорадо» приходит в Москву, а «М. Видео», «Техносила» и «Мир» устремляются в регионы. Возникает также тенденция к *диверсификации* торговых форматов и целевых групп покупателей. Так, группа компаний «Эльдорадо» построила к 2002 г. свой первый гипермаркет, а в 2005 г. удивила участников рынка, открыв торговый центр «Электро-Плаза» с элитной электроникой. Одновременно столичные сети все более явно, в том числе путем укрупнения торговых

форматов и расширения товарного ассортимента, стремятся распространить свое влияние за пределы среднего ценового сегмента и захватить часть масс-маркета.

Еще более очевидна тенденция к мультиформатности в продуктовом сегменте розничной торговли. Так, в 2004 г. «Седьмой континент» запустил 4 магазина de luxe «Семь звезд», 6 супермаркетов, 21 «магазин возле дома» «Семь шагов», а в 2005 г. в Москве появляется его первый гипермаркет «Наш». В том же направлении следует и основной конкурент «Семерки» – «Перекресток», приобретший сеть магазинов возле дома «Продмикс» и создавший сеть дискаунтеров «Мини-Перекресток». Сразу несколько торговых форматов продвигает и наиболее быстро развивающаяся группа компаний «Виктория». В 2004 г. в ее управлении находились: четыре супермаркета «Виктория» в Калининграде, 38 дискаунтеров «Дешево» (из них 24 – в Калининграде, 14 – в Москве), 60 магазинов возле дома «Квартал» в разных городах и один магазин в формате «Cash & Carry» в Калининграде. Отчасти подобная стратегия возникает в противовес действиям западных операторов, большинство из которых в принципе мультиформатны, но в России пока придерживаются одного формата – крупных гипермаркетов. Это позволяет, по крайней мере какое-то время, сосуществовать с ними на сопредельных территориях<sup>11</sup>.

Здесь следует отметить одно примечательное обстоятельство. В ходе «возмужания» рынка повышается степень *универсализации деловых стратегий* его ведущих участников в части применяемого ими набора технологий. Они внимательно наблюдают друг за другом, и если одна компания вводит какое-то новшество, остальные конкуренты в сжатые сроки вынуждены подтягиваться, даже если вчера это и не планировалось. В результате из отдельных элементов новых стандартных технологий складываются своего рода «джентльменские наборы», обладать которым желательно каждому ведущему игроку.

Традиционная экономическая теория объясняет это как элемент обычной экономической конкуренции, связанный с экономией издержек и извлечением прибыли от инноваций. Но дело не только в том, что инновации позволяют конкурентам стать более эффективными экономически (некоторые инновации могут не принести ощутимых выгод, по крайней мере, в обозримой перспективе). И, тем не менее, они начинают осваиваться еще и в силу все более важной имиджевой составляющей. Вкладываться нужно не только в экономический, но и в символический капитал. Нельзя допустить, чтобы конкуренты продемонстрировали свою особенность, могли представить себя в качестве

---

<sup>11</sup> Ситуация и здесь может измениться. Например, группа «Auchan» в 2005 г. приводит в Россию свою сеть «Atac», продвигающую уже формат не гипермаркетов, а супермаркетов, более похожих на существующие отечественные сети.

технологического лидера. Соответственно, компании желательно не выпадать из лидерской группы ни по каким параметрам, которые могут стать основой для серьезных PR-акций.

В результате складывается *новый механизм распространения организационных инноваций*, когда их внедрение не подчинено только лишь калькуляции издержек, а связано с вынужденной гонкой за лидерами. Причем совокупность стандартных технологий, входящих в указанный «джентльменский набор» компании, претендующей на ведущий статус, постоянно расширяется. И это не сиюминутный экономический расчет и не иррациональная приверженность «моде на новое», а вполне рациональное стремление – не позволить конкуренту выделиться на общем фоне, стать более заметным, чем другие.

**Повышение прозрачности компаний.** Третья целевая установка связана с повышением привлекательности компании для внешних инвесторов. Для этого нужно ускоренно наращивать ее капитализацию. А это достигается не только путем открытия новых магазинов и увеличением их оборота (хотя чем мощнее сеть, тем она заведомо дороже), но и повышением степени легальности и прозрачности ее управленческих схем. Дело в том, что в течение 1990-х годов, сталкиваясь с высокой степенью неопределенности среды, компании строили эти схемы на принципах общей непрозрачности организационной структуры и ее институционального оформления. А для привлечения стратегических и портфельных инвестиций структура компании должна быть понятной инвестору. Потому-то в преддверии прихода транснациональных операторов многие российские компании всерьез озаботились проблемой *легализации* собственного бизнеса<sup>12</sup>. И хотя достижение относительной чистоты и прозрачности компании требует дополнительных финансовых затрат и организационных усилий, а сравнительные издержки легализации по-прежнему достаточно высоки, российские компании начали двигаться в сторону большей открытости и отказа сначала от «черных», а затем во многом и от «серых» деловых схем, связанных с различными степенями нарушения закона. Добавим, что с увеличением объема товарных потоков использование нелегальных и полунелегальных схем становится все более рискованным делом, их все труднее скрыть от контролирующих органов, а ставить себя под удар из-за мелких товарных партий тем более нет смысла. Так что и в этом отношении российские участники рынка стараются все более походить на своих западных контрагентов.

Постепенный выход из «тени» сопровождается и повышением степени *открытости* компании – переходом на международные стандарты финансовой

---

<sup>12</sup> Об этой проблеме см.: Радаев 2002; 2004.

отчетности, публикацией результатов финансового аудита. Разворачивается подготовка к превращению ранее нетранспарентных организационных структур в публичные компании.

Впрочем, к середине первого десятилетия 2000-х годов движение в сторону легализации еще весьма далеко от завершения. Достаточно обратить внимание на весьма существенное расхождение официальных и неофициальных оценок объема российского рынка. Например, в 2004 г. в сфере электробытовой техники рынок оценивался Федеральной таможенной службой и самими его участниками соответственно в 2 млрд. и 7 млрд. долл. США, а в сфере продажи мебели – 2 млрд. и 9,5 млрд. долл. США. В условиях преобладания импорта по многим товарным группам списать эту разницу на вклад отечественного производства вряд ли удастся.

В чем заключается причина торможения процесса легализации деятельности российских компаний? Конечно, такая легализация повышает их устойчивость, снижает риски полулегального существования, а также увеличивает стоимость бизнеса на случай продажи или привлечения внешних инвестиций. Но подобные институциональные преобразования с точки зрения ведущих российских участников рынка не лишены серьезных противоречий. Информационная открытость повышает риски утечки важных коммерческих сведений. Приходится больше платить налогов, что не способствует немедленному решению острых ресурсных проблем. Наконец, легализация деятельности (в первую очередь в части таможенного оформления) делает рынок более доступным для западных операторов, т.е. еще больше обостряет конкурентную ситуацию. В каком-то смысле начатое ведущими российскими игроками движение по пути легализации работает против них, приводит к повышению их издержек и одновременно к снижению транзакционных издержек входа на рынок западных операторов.

### **Преодоление ресурсной зависимости**

Рассматривая целевые установки ведущих российских компаний, мы вплотную подошли к третьему элементу деловой стратегии – преодолению ресурсной зависимости. В данном случае в виду ограниченности объема текста, мы остановимся лишь на вопросе об источниках *финансовых ресурсов* для развития компаний, хотя при мобилизации других видов ресурсов компании также сталкиваются сегодня с множеством проблем.

Вопрос о финансовых ресурсах в условиях быстрого экстенсивного развития стоит чрезвычайно остро. И здесь также происходят серьезные сдвиги в деловых стратегиях. На рубеже 2000-х годов сетевые компании вынуждены были развиваться преимущественно за счет реинвестирования собственной прибыли. Фондовый рынок был слишком слаб, а

банковские кредиты предоставлялись на не слишком выгодных условиях (жалобы на дискриминационную политику банков – высокие ставки процентов, залоговую политику – были обычным явлением). Хорошо, если за плечами компании стоял мощный стратегический инвестор, как в случае «Альфа-групп» и Торгового дома «Перекресток». Но таким преимуществом могли похвастаться далеко не все. А начавшееся в эти годы давление в сторону отказа от «серых» и «черных» схем налоговой оптимизации и общая тенденция к снижению средней торговой наценки и уровня рентабельности еще более сокращали внутренние источники финансовых ресурсов для развития.

К середине первого десятилетия 2000-х годов ведущие розничные компании серьезно подросли и стали куда более привлекательными объектами для финансовых и банковских институтов. Они уже не испытывают затруднений в получении *банковских кредитов* и способны брать их уже не под 15, а под 6 – 7 % годовых. Но на повестке дня стоит переход от кредитной политики, связанной с обеспечением операционных нужд, к инвестиционной политике, сопряженной с управлением стоимостью компании.

Для реализации этих целей ищут *стратегических инвесторов*. Для «Пятерочки» таковым выступил на определенный период Европейский банк реконструкции и развития. «Копейка» продала 50% акций + 1 акцию сначала (в 2002 г.) «Юкоосу», затем (в 2003 г.) – «Уралсибу». Международный инвестиционный фонд «Templeton» приобрел 7,7 % акций «Перекрестка». И все же дефицит «длинных» денег сохраняется, и здесь российские участники рынка явно уступают по инвестиционным возможностям крупным западным гигантам.

Постепенно компании дозрели и до привлечения *портфельных инвестиций на открытом рынке*, значение которых, по всей видимости, будет возрастать. Пионером на этом поприще в 2004 г. стал «Седьмой континент», который особенно остро ощущал нехватку инвестиционных ресурсов и разместил 13 % своих акций на сумму 81 млн. долл. США. За ним в 2005 г. последовала «Пятерочка», разместив на фондовом рынке 30 % акций на сумму 598 млн. долл. Некоторые другие ведущие компании, руководители которых еще совсем недавно говорили, что они к этому «не готовы» и не видят особой нужды в заимствованиях на фондовом рынке, усердно готовятся к процедуре IPO. А пока ими используются более простые финансовые инструменты (например, в 2005 г. «Перекресток» выпустил корпоративные облигации на сумму в полтора миллиарда руб.).

Заметим, что подготовка к IPO ведется не только и не столько по ресурсным соображениям, ибо она связана с трудоемкими и затратными подготовительными процедурами, нужно платить за размещение акций на бирже, а затем выплачивать дивиденды акционерам. Словом, деньги, привлеченные с фондового рынка, отнюдь не

дешевы, они заметно дороже кредитных ресурсов. И если первопроходцы («Седьмой континент», «Пятерочка») получили свою премию, то в дальнейшем выгоды могут стать более умеренными. Но такова плата за публичность. И здесь включается все тот же механизм принудительного распространения организационных инноваций, о котором мы говорили на примере новых технологий продаж. Размещение акций на фондовом рынке приобретает для ведущих компаний имиджевое значение («Мы – открытая компания»), начинает входить в своего рода «джентльменский набор» ведущего игрока. А имиджевая составляющая становится важнейшим элементом конкурентной гонки, где ведущие игроки стараются не отставать друг от друга по всем ключевым позициям.

Ограниченность ресурсов для ускоренного роста заставляет более гибко подходить к *управлению правами собственности*. Ранее для открытия новых торговых точек предпочитали идти более надежным, но и более ресурсоемким путем – выкупать магазины в собственность или строить собственные объекты. Сейчас наблюдается куда большее разнообразие подходов. Нередко оказывается, что выгоднее не выкупать торговые площади, а брать их в аренду или расширять свое присутствие на основе франчайзинга (к этому мы еще вернемся ниже).

### **Организация взаимодействия с другими участниками рынка**

Мы добрались до последнего, четвертого элемента деловой стратегии. Рассмотрим, в каких формах в настоящее время организуется взаимодействие между участниками рынка в секторе розничной торговли, и как эти формы используются для реализации деловых стратегий. Для этого мы используем введенную нами ранее классификацию отношений интеграции и кооперации, каждая из которых реализуется в горизонтальных или вертикальных связях между этими участниками.

Расширение бизнеса, помимо так называемого «органического роста» в виде создания новых собственных торговых объектов, может осуществляться, как минимум в трех формах:

- слияния и поглощения (форма горизонтальной интеграции),
- франчайзинг (промежуточная форма между горизонтальной интеграцией и кооперацией),
- стратегические альянсы (форма горизонтальной кооперации).

Начнем с горизонтальной интеграции в форме *слияний и поглощений*. Большинство экспертов давно говорят о неизбежности концентрации в секторе розничной торговли за счет поглощения одних розничных сетей другими. Поглощения российских операторов ожидают от западных сетей, для которых это может быть способом их входа на новый

рынок. Что же касается отечественных компаний, то для них такая форма горизонтальной интеграции могла бы стать важнейшим способом укрупнения в условиях ограниченности собственных ресурсов и одним из немногих способов быстро набрать достаточный вес, чтобы противостоять западным гигантам.

Надо сказать, что, несмотря на непрекращающиеся слухи о происходящих переговорах и грядущих слияниях, западные компании пока не торопятся приобретать российские сети, в лучшем случае создавая совместные предприятия (приведем пример объединения в 2004 г. «REWE» и холдинга «Марта»). Они предпочитают создавать собственные структуры (greenfield investment)<sup>13</sup>. Что же касается российских компаний, то их укрупнение через поглощение более мелких сетей началось еще в конце 1998 г. после финансового кризиса. Приведем лишь некоторые примеры. «Перекресток» приобрел в 2002 г. сеть «Spar – Средняя Волга», в 2004 г. – мини-сеть «365» из трех магазинов в Ярославле, а в 2005 г. – сеть из 8 магазинов «Далпорт Сити» в Санкт-Петербурге. Его основной конкурент «Седьмой континент» приобрел сеть из трех магазинов «Семен Семеныч», арендовал 17 магазинов сети «Петровский», присоединил калининградскую сеть «Алтын» из 12 магазинов. Но все же пока слияния и поглощения остаются относительной редкостью. А в секторе бытовой техники и электроники такие сделки и вовсе единичны. В 1998 г. «Техносила» приобрела восемь магазинов «Диал-Электроникс», группой компаний «Эльдорадо» после кризиса 1998 г. были приобретены три магазина фирмы «Микродин», а в июле 2002 г. – девять магазинов компании «Электрический мир»<sup>14</sup>.

В ближайшем будущем ожидается активизация процессов слияний и поглощений. Но пока речь идет о немногочисленных сделках, связанных к тому же с приобретением относительно не крупных или не очень успешных ритейлеров. Время от времени муссируются слухи о возможном слиянии крупных конкурентов (например, «Пятерочки» и «Копейки»), подтвержден факт нескольких переговоров об объединении между «Седьмым континентом» и «Перекрестком», но до стратегических решений дело не доходит.

---

<sup>13</sup> Возможным исключением может стать объявление в 2005 г. о возможности выкупа до 2011 г. опциона «Эльдорадо» компанией «Dixons Group» за 1,9 млрд. долл. США.

<sup>14</sup> Заметим, что практически во всех случаях речь идет об отраслевой интеграции, а не о диверсификации активов – ведущим ритейлерам сейчас явно не до этого, им нужно как можно более интенсивно инвестировать в основную деятельность. Хотя возможны и исключения. Так, компания «Эльдорадо» объявила о своих намерениях выйти на рынок салонов сотовой связи.



Чем вызвана такая ситуация, ведь слияния и поглощения являются наиболее быстрым способом экспансии, а скорость в настоящий период многого стоит? Причин по крайней мере четыре:

- общий перегрев российского розничного рынка,
- расхождения в оценках стоимости российских компаний,
- непрозрачность российских компаний,
- противоречия между деловыми стратегиями их руководителей.

Итак, первая причина связана с общей *перегретостью растущего рынка*. Поглощение другого бизнеса оказывается весьма дорогим способом расширения компании, особенно когда цены завышаются на десятки процентов.

Вторая причина даже более важна. Руководители крупных сетей говорят о том, что постоянно ведут переговоры о приобретении других бизнесов, но просто *«некого покупать»*, т.е. число привлекательных с технологической точки зрения объектов для возможного поглощения минимально. А перегрев рынка дополнительно способствует тому, что контрагенты не могут договориться о цене продажи. Дело в том, что владельцы продаваемых объектов пытаются продать свои магазины как бизнес (к тому же сильно переоцененный), а возможных приобретателей их магазины чаще всего интересуют лишь как объекты недвижимости. В таких условиях придти к соглашению действительно не просто.

Важной причиной, препятствующей слияниям и поглощениям, является *непрозрачность российских компаний* и соответствующее отсутствие доверия между участниками рынка. В результате поглощения можно нарваться на сделки с недвижимостью, которые впоследствии будут признаны ничтожными, получить налоговые или долговые претензии. И, например, западные компании часто не покупают торговую недвижимость, предпочитая строить сами, не только в силу отсутствия подходящих торговых площадей, но и в силу опасений потащить за собой хвост лишних проблем.

Что же касается слияния компаний, близких по своему весу, то здесь, вдобавок ко всему, проявляются *противоречия между собственниками* этих компаний, которые часто по-разному видят перспективы стратегического развития. Немалую роль играют также и личные амбиции владельцев.

В этой связи, правомерно сделать следующий вывод: *чем быстрее избираемый способ экспансии, тем он дороже и рискованнее*. Риски связаны не только с возможным сокращением доходности, но также снижением управляемости компанией, размыванием

бренда, столкновением с недобросовестностью контрагентов. Каждый раз приходится выбирать между скоростью и надежностью.

Эта альтернатива ярко проявляет себя при использовании *франчайзинга* – весьма популярной организационной формой, при которой новое предприятие включается в торговую сеть, не теряя своей юридической самостоятельности. Входным билетом для франчайзи становятся внесение первоначального взноса (к которому часто добавляется выплата роялти – фиксированной суммы или процента от оборота) и выполнение обязательств по реконструкции торговых помещений и приобретению оборудования. Взамен они получают возможность использования бренда головной компании, гарантированные поставки полного или усеченного ассортимента товаров и более низкие закупочные цены. Франчайзинг, таким образом, представляет собой гибкую промежуточную организационную форму между горизонтальной интеграцией и кооперацией, позволяя головной компании экономить значительные средства, жертвуя полным контролем за финансовыми потоками.

Данная форма в настоящий период развивается весьма интенсивно. Так, к началу 2005 г. из 440 магазинов «Пятерочки» почти половина принадлежала ее партнерам. Этот опыт оказался притягательным для ее основного конкурента – «Копейки», у нее без малого четверть магазинов являются франчайзинговыми. Среди сетей супермаркетов в этом отношении выделяется «Патэрсон». Так называемый «усеченный» франчайзинг практикуется «Перекрестком» [Правоторова 2005]. В целом франчайзинговые схемы успешнее применяются при использовании относительно мелких торговых форматов, в то время как сети более крупных супермаркетов чаще предпочитают создавать дочерние структуры. И целом эксперты отмечают неустойчивость данной организационной формы. Франчайзинговые соглашения часто заключаются с условием последующего выкупа торговых объектов и используются крупными ритейлерами, таким образом, скорее как инструмент скорейшего захвата территорий. Но в итоге они становятся еще одним проявлением относительной гибкости в принятии стратегических решений.

В сфере бытовой техники и электроники пример быстрого развертывания с помощью франчайзинга (хотя и касающегося прежде всего закупочной политики) показала созданная в 2003 г. розничная сеть «Эксперт». А в крупнейшей сети «Эльдорадо» в 2004 г. франчайзинговыми являлись более половины из 610 магазинов. Хотя в этой сфере франчайзинговые схемы видимо не получают серьезного распространения в виду более жестких требований к технологиям продаж.

Еще более гибкой (и менее обязывающей) формой взаимодействия, по сравнению с франчайзингом, является горизонтальная кооперация – в виде *стратегических альянсов*,

или «явных горизонтальных соглашений» [Фуруботн, Рихтер 2005, С. 373]. Речь идет о соглашениях между независимыми участниками рынка о совместной деятельности в течение определенного периода времени или для реализации определенного проекта (например, строительства на паях торгового центра). Такие альянсы чаще всего заключаются между торговыми предприятиями разного профиля, которые напрямую не конкурируют между собой, но работают с одними группами потребителей, привлекая их широким набором смежных продуктов и услуг.

Все более популярными также становятся *альянсы розничных сетей и девелоперов*, возводящих новые торговые центры, в которых торговые операторы становятся якорными арендаторами. Несмотря на то, что строительство новых объектов – не самый быстрый путь органического роста, сопряженный при этом с длительным отвлечением финансовых ресурсов, ритейлеры вынуждены участвовать в этом строительстве в силу дефицита подходящих торговых помещений. К тому же впоследствии появляется возможность сдавать излишние площади в аренду.

Наиболее известным в данном секторе стратегическим альянсом российских компаний, каждая из которых принадлежит к числу лидеров в своем секторе рынка, является созданное в 2001 г. некоммерческое партнерство «Шесть семерок». В него вошли компании «Седьмой континент» (продуктовые супермаркеты), «М. Видео» (бытовая техника и электроника), «Спортмастер» (спортивные товары), «Арбат-Престиж» (парфюмерия и косметика). Позднее к ним присоединились «Старик Хоттабыч» (ремонтные и отделочные материалы), «МВО» (автомобильные торгово-сервисные центры), «Куда.ру» (бюро путешествий) и, наконец, «Мегафон» (сотовая связь). Речь идет о совместной рекламе, единой дисконтной карте с 5-процентной скидкой, долевом строительстве торговых центров.

Среди западных ритейлеров объявлено о стратегическом альянсе между компаниями «ИКЕА» и «Auchan», касающемся совместного размещения в пяти строящихся торговых центрах «МЕГА». Появляются и смешанные альянсы между российскими и западными компаниями. Например, в 2005 г. объявлено о совместном строительстве торговых объектов сетью продуктовых гипермаркетов «Мосмарт» и немецкой компании «ОВИ», работающей в формате «DIY» («Сделай сам»).

Особой формой горизонтальной кооперации между прямыми конкурентами, осуществляемой не на коммерческом, а на политическом уровне, выступают *деловые ассоциации*. Их основной задачей является построение конвенций, побуждающих ведущих (а за ними и других) участников рынка играть по установленным правилам, а

также снижение неопределенности внешней среды посредством взаимодействия с представителями органов государственной власти<sup>15</sup>.

Теперь несколько слов о *вертикальном развитии* бизнеса. Когда речь заходит о продвижении товара, будь то построение системы логистики или внешнеэкономическая деятельность, связанная с импортом товаров, то российские компании пока явно предпочитают использовать более интегрированный вариант построения цепи поставок в рамках одной бизнес-группы и действовать через аффилированные структуры. К аутсорсингу, в отличие от западных операторов, как правило, относятся осторожно, хотя первые примеры привлечения логистических операторов уже имеются (компании «М. Видео», «Эльдорадо», «Патэрсон»). Считается, что в России пока нет достаточно сильных логистических операторов, что их услуги относительно дороги, а степень надежности не столь велика. Эта ситуация в будущем, скорее всего, будет меняться по мере входа на российский рынок западных логистических компаний и повышения прозрачности управленческих схем отечественных ритейлеров.

Самым серьезным образом трансформируются механизмы вертикальной кооперации между фирмами, располагающимися в смежных звеньях цепей поставок. Здесь полным ходом развивается процесс, названный (возможно, не совсем удачно) построением *цепи поставок, регулируемой покупателем* (buyer-driven commodity chains) (Gereffi 1994, Джереффи 2004), где под покупателем понимаются именно розничные компании. Рост экономического веса и значимости ритейлеров в вертикальной цепи поставок приводит к тому, что они все больше контролируют поведение других звеньев этой цепи. Ведущие розничные компании начинают изменять под себя правила обмена.

Первыми тяжелые последствия новой конкурентной ситуации ощутили дистрибьюторы. Их ожидают либо полное вытеснение, либо субординация – подчинение интересам ритейлеров. Вытеснение посредников происходит посредством установления прямых связей с производителями, что обеспечивает выигрыш в размере 5 – 15 % розничной цены. Те же дистрибьюторы, которые в результате отбора остаются в цепи поставок, вынуждены следовать все более суровым требованиям со стороны розничных сетей. Они касаются максимальных скидок, отсрочек платежей, строгого соблюдения графика поставок под угрозой штрафов или прекращения работы. И поставщики вынуждены идти на эти условия, ибо розничные сети обеспечивают им гарантированные, постоянные и крупные заказы [Иванов 2003]. Здесь российские компании, также как и во многих других случаях, следуют образцам поведения глобальных операторов – в первую

---

<sup>15</sup> Этот вопрос остается за рамками данной работы [подробнее см.: Радаев 2003а, Глава 15].

очередь «Метро», которое, войдя на рынок, сразу выставило своим поставщикам очень жесткие по российским меркам требования.

Нужно сказать, что и ведущие производители движутся встречным курсом, создавая отделы по работе с розницей и отказываясь от посреднических услуг. Но и они сами все чаще попадают под давление розничных операторов. Причем в возникающих конфликтах именно розничные компании, как правило, одерживают победу. Их уже давно не останавливают громкие имена ведущих отечественных и зарубежных изготовителей.

Первыми борцами в деле субординации производителей стали торговые сети «Дикси» и «Перекресток», которые, соответственно в 2000 г. и в 2001 г. сняли со своих полок продукцию компании «Вимм-Билль-Данн». Весной 2001 г. они вместе с компанией «Копейка» образовали Российский розничный альянс, предъявив претензии 30 поставщикам с требованием единых условий скидок, определяемых только объемом закупок. А в 2004 г. «Копейка», «Перекресток» и «Лента» создали другой закупочный союз с целью добиться от производителей перехода на прямые поставки – без участия оптового звена. Известны также скандальные (и успешные) выступления «Пятерочки» против компаний «Unilever» и «Sun Interbrew». В 2004 г. «Перекресток» и «Копейка» временно разорвали отношения с производителем кетчупов «Балтимором», а «Патэрсон» в 2005 г. отказался от водки Nemiroff. Так что строптивых производителей ожидает нелегкая жизнь.

Особым способом субординации производителей розничными сетями является использование *собственных торговых марок* (СТМ) (private labels). У западных компаний их доля в обороте составляет десятки процентов, у российских речь пока идет о нескольких процентах, но такая практика становится все более популярной, и несомненно доля СТМ будет возрастать (в качестве примеров активного внедрения СТМ приведем «Перекресток» и «Пятерочку»). Собственные торговые марки не только позволяют снижать издержки примерно на 20 – 30 % по сравнению с закупкой чужих брендов. Они помогают продвигать бренд розничной компании и становятся инструментом подчинения производителей, которые утрачивают собственное имя, превращаясь в технологический придаток, лишенный символического капитала. Символические ресурсы, вместе с приносимым доходом, экспроприируются розничными компаниями, расположившимися у ворот, открывающих доступ к конечному потребителю.

## **Заключение**

Мы попытались на примере ведущих российских продуктовых сетей и торговцев бытовой техникой и электроникой показать, как трансформируются деловые стратегии в

условиях состоявшегося или грядущего вторжения на рынок России глобальных операторов. Несмотря на то, что владельцы сетей продуктовых супермаркетов уже вступили в очную борьбу с глобальными операторами, а «электронщики» получили отсрочку во времени, и те, и другие компании предпринимают сходные действия. Все ведущие российские компании озабочены сегодня проблемой как можно более быстрой экспансии за счет открытия все новых и новых торговых точек и проникновения в регионы. Этот «захват территорий» обеспечивается преимущественно за счет собственных ресурсов, но финансовая политика становится все более гибкой и открытой.

Не задаваясь праздными вопросами о целесообразности или нецелесообразности импорта западных институтов и организационных форм и их приживления на российской почве, ведущие отечественные компании интенсивно заимствуют стандартные технологии у своих западных контрагентов. Причем процессы структурного и институционального изоморфизма развернулись еще до появления на рынке самих образцов для подражания – без непосредственной коммуникации с глобальными операторами и экономического давления с их стороны. Из заимствованных элементов стандартных технологий складывается «джентльменские наборы», которым должна обладать компания, претендующая на ведущий статус. Стремление к поддержанию этого статуса, наряду с экономическими мотивами, способствует скорейшему распространению организационных инноваций.

Интересно, что демонстрируемые деловые стратегии не столько порождаются острой конкуренцией за потребителя (российский рынок еще недостаточно насыщен), сколько являются подготовкой к более жесткой конкуренции за потребителя в будущем. Пока мы наблюдаем активный захват и освоение свободных рыночных ниш.

Осталось сказать, что, перестраивая деловые стратегии, руководители российских розничных сетей не только способствуют реструктурированию собственного организационного поля, но превращают розничную торговлю в один локомотивов роста и преобразования всей российской экономики. И лишь сохраняющееся по инерции в российском сознании пренебрежительное отношение к торговле как к примитивно-спекулятивной сфере мешает нам разглядеть ее сильно изменившееся за последние годы лицо.

## **Литература**

- Высоцкий О. (2004) Ни в одной стране мира гипермаркеты не занимают более 40%. *Ведомости*. № 26, 11 августа: А5.
- Грановеттер М. (2004) Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности. В кн.: *Западная экономическая социология: Хрестоматия*

*современной классики* / Сост. и научн ред. В.В.Радаев. Пер.: М.С.Добрякова. М.: РОССПЭН: 139-158.

- Гудков А. (2005) Наценка на цивилизацию. *Время новостей*. № 156. 26 августа: С. 1.
- Джереффи Г. (2004) Международное хозяйство и экономическое развитие. В кн.: *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: РОССПЭН: 632-658.
- Иванов П. (2003) Конец оптократии. *Коммерсантъ-Деньги*. № 48. 8 декабря.
- Никитина Е. Ставки сделаны. *Новости торговли*. 2005, № 5: 20-24.
- Олдрич Х. (2005) Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях. *Российский журнал менеджмента*. Том 3, № 2: 139-154.
- Правоторова Е. (2005) Искушение франчайзингом. *Новости торговли*. № 4: 18-21.
- Радаев В.В. (2005а) *Экономическая социология*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Радаев В.В. (2005б) Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм. *Российский журнал менеджмента*. Том 3, № 2: 99-108.
- Радаев В. (2004) Институциональная динамика рынков и легализация бизнеса / *Истоки: Экономика в контексте истории и культуры*. М.: ГУ-ВШЭ: 262-311.
- Радаев В.В. (2003а) *Социология рынков: к формированию нового направления*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Радаев В. (2003б) Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей). *Вопросы экономики*, № 7: 57-77.
- Радаев В. (2002) Российский бизнес: на пути к легализации? *Вопросы экономики*, № 1: 68-87.
- Телицына И. (2005) Ушли с рынка. *Компания*, № 23, 13 июня.
- Уильямсон О.И. (1995) Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка. В кн.: *Теория фирмы*. С.-Петербург: Экономическая школа: 411-442.
- Флигстин Н. (2004) Рынки как политика: политико-культурный подход к рыночным институтам. В кн.: *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: РОССПЭН: 185-210.
- Флигстин Н. (2002) Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений. В кн.: *Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу* / Сост. и научн. ред. В.В.Радаев. М.: РОССПЭН: 119-156.
- Фуруботн Э., Рихтер Р. (2005) *Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории*. СПб.: ИД Санкт-Петербургского государственного университета.
- Ханнан М., Фримен Дж. (2004) Популяционная экология организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*. № 3: 51-83.
- Fligstein, N. (2001) *Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (eds.) (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger.
- Granovetter, M. (1994) Business Groups, in: Smelser, N., Swedberg, R. (eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press: 453-475.

- DiMaggio, P., Powell, W. (1991) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W. and DiMaggio, P. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press: 63-82.
- White, H.C. (2002) *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*. Princeton: Princeton University Press.