

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

В.В. Радаев

**ИЗМЕНЕНИЕ
КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ
НА РОССИЙСКИХ РЫНКАХ
(НА ПРИМЕРЕ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ)**

Препринт WP4/2003/06

Серия WP4
Социология рынков

Москва
ГУ ВШЭ
2003

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1
Р 15

Р 15 **Радаев В.В.** Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей). Препринт WP4/2003/06 — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 64 с.

В начале 2000-х гг. началось фундаментальное изменение конкурентной ситуации в сфере розничной торговли. Происходит стремительное расширение сетевых структур, которые, потеснив независимые магазины, начали наступление в сегментах, занятых открытыми рынками. Между тем, сами российские сети оказались под серьезной угрозой. В страну вошли первые крупные транснациональные операторы, ими заявлены планы широкой экспансии. В течение ближайших трех-четырех лет будет происходить интенсивный передел рынков. Удержатся ли в итоге российские компании или их ожидает печальная судьба восточноевропейских розничных сетей? И какие стратегии адаптации выработывают предприниматели в новой конкурентной ситуации? Таковы основные вопросы реализованного нами исследовательского проекта. Основным источником данных служат две серии из 38 интервью, проведенных в 2001—2002 гг. с собственниками и высшими менеджерами компаний, входящими в деловые ассоциации РАТЭК и АКОРТ.

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

Vadim Radaev. Changes in Competitive Environment at the Russian Markets (The Case of Retailing Chains). Working paper WP4/2003/06 — Moscow: State University — Higher School of Economics, 2003. — 64 p. (in Russian).

Fundamental changes have occurred in the competitive environment in the Russian retailing market at the beginning of 2000s. New Russian retailing chains are expanding to come in place of independent stores and open-air markets. However, they face a serious challenge. The first transnational retailers have already entered the domestic market. Some more of them are expected to invest huge money into the Russian economy. A re-division of markets is on the agenda for the next 3—4 years. What does it matter for the Russian leading sellers? Will they survive or get out of the market as it happened with local retailing chains in the Eastern Europe? What kind of business strategies are elaborated to meet the challenge of the new competitive environment? These are issues for investigation in this paper. A major data source comes from two series of in-depth interviews conducted with the owners and top managers of 38 companies, which are members of two business associations RATEC and ACORT.

Препринты ГУ ВШЭ размещаются на сайте:
<http://www.hse.ru/science/preprint/>

© Радаев В.В., 2003
© Оформление. ГУ ВШЭ, 2003

ВВОДНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ. НОВАЯ ТОРГОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ?

В торговле потребительскими товарами происходит революция. Это не шутка и не преувеличение. Мы становимся свидетелями настоящего переворота, последствия которого становятся все более явными в первые годы наступившего нового столетия — очевидно, перемены достигли некоего качественного рубежа. Сначала реформы в торговле выразились в простой смене вывесок, затем покупатели оказались фактически в новой среде. Куда-то продолжают исчезать привычные с советского времени продуктовые магазины с их мясными и молочными секциями, скучными бакалейными отделами и «соками-водами», с непременными очередями и судорожным метанием покупателей между прилавком и кассой. Уходят в прошлое «Электроники», «Школьники», «Спорттовары» и прочие старорежимные магазины. Вместе с ними постепенно вымирает тип угрюмых продавщиц, задержанных вечными требованиями что-то показать, выписать, взвесить-перевзвесить. И на которых при этом смотрели как на засевших за прилавком классовых врагов, оборонявшихся от народа с криками «Вас много — я одна», стремящихся в лучшем случае отвязаться от назойливого покупателя, а в худшем — подсунуть что-то залежалое и подпорченное.

Сегодня неулыбчивые продавцы тоже не редкость. Но «классовая борьба» с ними завершена. Мы, покупатели, победили (точнее, нам позволили одержать победу). И дело не в том, что в условиях рынка люди стали лучше работать и внимательнее относиться к клиентам (хотя в этом есть немалая доля истины). Коренным образом меняются сами формы торговли — доступ к товару и технологии продаж. Причем, эти изменения необратимы, старый порядок обречен.

Зародыши «прогрессивных» форм торговли, когда покупатель оказывался хозяином положения («был всегда прав»), появились еще в советское время. Сначала это были колхозные рынки — островки относительного изобилия, извечно привлекательные, но в то же время малодоступные для большинства населения. Были полуправильные барахолки и толкучки, перегоняемые с места на место.

В постсоветское время им на смену пришли так называемые открытые рынки, где покупатели не только получали непривычное право реального выбора, но и возможность человеческого общения, установления полупер-

сонального контакта с продавцом. Произошел расцвет «народного предпринимательства» в лице неутомимых гонцов на мелкооптовые базы с их пресловутыми ручными тележками и клетчатými сумками и отчаянных челноков, перемещающих тюки с товарами через границы великой Родины. Они не только привели к удешевлению покупаемого нами товара, но и всячески демократизировали торговлю. Впервые вчерашний советский человек независимо от толщины кошелька смог почувствовать себя Покупателем.

Что же касается магазинных форм торговли, то в советское время одним из прообразов будущего стали универсамы, выросшие в спальных районах. Тогда их полупустые полки наводили уныние, а по внутреннему виду они более походили на недоиспользуемые складские помещения. Сегодня на их площадях разместились красивые и технологичные супермаркеты. Их становится все больше, масштабы их торговых площадей все возрастают: начав с нескольких сотен или даже десятков квадратных метров, затем они расширились до тысячи-полутора тысяч, а сейчас уже никого не удивит торговый центр в 5 тыс. кв. м.

Новые торговые фирмы привлекают покупателей не только масштабами, но и *новыми формами обслуживания*, начиная от таких высоко ценимых мелочей как возможность погрузить покупки в тележку и лихо докатить ее до машины или хотя бы до выхода, заканчивая более серьезными вещами — получением грамотных консультаций, длительных гарантий, потребительских кредитов, общим внимательным отношением к клиенту. Наряду с более широким ассортиментом, торговые фирмы предлагают также привлекательный антураж и открытый доступ к полкам. Ушло в прошлое время дефицита, когда товар нужно было держать подальше от покупателя, наступает время избытка, когда покупателя стараются затянуть поглубже в мир товаров, завлечь и не дать уйти с пустыми руками даже в том случае, когда он ничего приобретать и не собирался. Покупатель, получивший доступ к открытой полке с товарами, уже не откажется от завоеванного. Физически соприкоснувшись с вещью, которую хочется купить, человек уже не позволит отгородить себя от нее ненавистным прилавком.

Наконец, наступление «новой жизни» знаменуется возможностью приобретения товаров длительного пользования в *кредит*. Во времена всеобщего дефицита 1970—1980-х г. советский человек ни о каком потребительском кредите не мог и помышлять. Все сколько-нибудь крупные покупки совершались на сбережения, которые во многом имели вынужденный характер, связанный с невозможностью купить нужную вещь. Более того, в погоне за дефицитом мы были счастливы, если нам позволяли кредитовать продавца — заплатить полную сумму вперед, чтобы получить талон, открытку или место в очереди, позволявшие (хотя и без стопроцент-

ной гарантии) получить через какое-то время желанный предмет — уже без всякого выбора (как повезет). Сегодня потихоньку начинают кредитовать покупателя, товар можно получить еще до полной уплаты денег.

Меняются и сами *стили потребления*. Былые, чуть ли не ежедневные целевые походы за конкретными покупками (преимущественно в рабочее время) ныне превращаются в «шоппинг» — периодически совершаемую покупательскую акцию, не сфокусированную на отдельных предметах, но связанную с фронтальным шествием по торговым рядам. Все возрастающая часть населения таким способом уже не столько удовлетворяет отдельные потребности, сколько обеспечивает себя всем необходимым на определенный период времени (чаще всего, на неделю). По мере все более массового обзаведения семей автомобилями, супер- и гипермаркеты начинают выманивать покупателей за черту города. Поход за покупками превращается в выезд. А появляющаяся сегодня возможность приобрести вещь и пользоваться ею до произведения полной оплаты не только порождает в потребителе новые необычные ощущения, но и формирует совершенно иные формы финансового планирования в семье. Жизнь на сбережения все более становится жизнью в кредит.

Фундаментальные изменения в технологиях продаж сопровождаются формированием *новой конкурентной ситуации* на потребительских рынках. Пора расцвета открытых рынков уходит в прошлое. Все чаще раздаются призывы к ликвидации этих «нецивилизованных» форм торговли. Сначала их убирают с улиц и площадей под крыши павильонов, затем возникает угроза и самим павильонам. А на их место все более явно претендуют стремительно расширяющиеся сетевые структуры. Сумеют ли они занять это место? И какова будущая судьба открытых рынков? Таков первый немаловажный вопрос.

Между тем и сами российские розничные сети оказались под серьезной угрозой. Над страной нависла тень крупных транснациональных операторов, первые из которых уже пришли в Россию. Оправдаются ли связанные с их приходом ожидания потребительского рая? И что произойдет в этом случае с российскими компаниями? Не поставит ли это их на грань исчезновения? Что они должны предпринимать в новой конкурентной ситуации? Это второй и намного более острый вопрос для нашего исследования.

Структура данной работы выглядит следующим образом. Сначала мы обратимся к анализу теоретических подходов к понятию конкуренции, затем перейдем к основной эмпирической части, посвященной характеристике общего состояния рынка и анализу конкурентной ситуации в сфере деятельности розничных сетевых структур, а в завершение посмотрим, какие концепции развития компаний и экономической политики государства вырабатываются участниками данного рынка.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КОНКУРЕНЦИИ

Прежде чем приступить к эмпирическому анализу рыночной ситуации, необходимо разобраться с исходными понятиями и очертить контуры используемого теоретического подхода. Основное внимание при этом будет уделено понятию «конкуренция».

Одним из важнейших элементов всякой теории рынка выступает понятие конкуренции, которое несомненно заслуживает специального рассмотрения. Данное понятие выглядит простым, чуть ли не самоочевидным. Однако его внешняя простота обманчива, в чем нам предстоит убедиться в данной главе. Мы попробуем сформулировать общее определение конкуренции и сопоставить некоторые основополагающие подходы к ее трактовке.

1.1. Общее понятие конкуренции

Что же представляет собой конкуренция? Какого рода состязательность мы к ней относим? По известному определению М. Вебера, конкуренция — это: «мирные попытки установления контроля над возможностями и преимуществами, которые также желаемы другими»¹.

Развивая это определение, мы фиксируем следующее: *конкуренция — это действия двух и более агентов, нацеленные на получение одного и того же ограниченного ресурса, доступного при определенных усилиях с их стороны.*

Все перечисленные элементы определения — ограниченность ресурса, его привлекательность, достижимость для нескольких участников рынка и необходимость усилий с их стороны — являются обязательными для появления конкуренции. Если на ресурс претендует только один агент, поле для состязательности отсутствует. Если ресурс не ограничен или не привлекателен, проблема конкуренции не возникает. Если он ограничен, но до определенной поры доступен без всяких усилий и действий на преодоление, конкуренции также нет. Наконец, если ресурс в принципе не достижим для нескольких состязающихся, о конкуренции говорить также не приходится.

Давая подобное определение, мы понимаем конкуренцию как *поведенческую характеристику*, а не как характеристику структуры рынка, определяемую количеством и размером продавцов. И с точки зрения микро-

экономической теории было бы более точно говорить не о конкуренции [competition], а о *соперничестве* [rivalry]². Однако, мы не готовы использовать этот менее конвенциональный термин, и поэтому продолжаем использовать понятие «конкуренции».

Конкуренцию в сфере хозяйства не стоит отождествлять с собственно экономической конкуренцией, ибо в хозяйственной сфере переплетаются как экономические, так и неэкономические действия³. Поэтому понятие хозяйственной конкуренции мы определяем более широко по сравнению с экономической, а для их разграничения выделяем экономически обусловленную и экономически ориентированную конкуренцию. *Экономически обусловленная конкуренция* осуществляется экономическими (ненасильственными) методами (т. е. на основе состязания в экономической эффективности), но при этом может быть ориентирована на цели неэкономического (или опосредованно экономического) свойства — повышение рейтинга фирмы или личной известности ее руководителя, наращивание «политических мышц» или утверждение новых культурных образцов потребления. Достижение этих целей может впоследствии привести и к экономическому успеху, но непосредственно на него эти действия не направлены.

В свою очередь, *экономически ориентированная конкуренция* преследует откровенно экономические цели — повышение прибыли, снижение издержек, завоевание и расширение рыночной ниши, — но может осуществляться неэкономическими методами, не основанными на превосходстве в эффективности. Среди них следует указать: получение монопольных («неконкурентных») преимуществ (привилегий) от властных структур, осуществление заказных проверок контролирующими органами в отношении конкурентов, использование силовых методов в решении хозяйственных вопросов (в том числе с привлечением криминальных группировок).

Многие станут возражать, что по крайней мере некоторые из перечисленных действий вообще не являются конкурентными. Нам же кажется нежелательным сужать объект исследования, ограничивая его только рафинированными формами «честной конкуренции». Реальная хозяйственная конкуренция включает и экономически обусловленные, и экономически ориентированные действия. А собственно экономическая конкуренция возникает тогда, когда эти действия сочетаются, т. е. являются экономическими одновременно и в части целей, и в части средств (см. рис. 1).

¹ Weber M. Economy and Society. Vol. I. Berkeley: University of California Press, 1978. P. 38. Термин «мирное» [peaceful] не должен вводить в заблуждение. Он касается не результатов конкуренции, которая может быть нацелена на физическое устранение конкурента, но характера применяемых средств, которые в данном случае не связаны с физическим насилием. В этом смысле, точнее было бы сказать «ненасильственные попытки».

² Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. СПб.: Экономическая школа, 2002. Т. 2. С. 18—22.

³ Радаев В. В. Что такое экономическое действие? Экономическая социология. Том 3: № 5, 2002 (<http://www.ecsoc.msses.ru>).

Рисунок 1. Хозяйственная и экономическая конкуренция



1.2. Две экономические модели конкуренции

Посмотрим на различия в подходах к анализу конкуренции. При этом оговоримся, что в данном случае мы не претендуем на сколь-либо полный обзор экономических теорий конкуренции, а обратим внимание на три ключевых подхода.

Первый из них разработан неоклассической экономической теорией, которая в свою очередь предстает в двух вариантах — совершенной и несовершенной конкуренции. При характеристике понятия *совершенной конкуренции* [perfect competition] мы сталкиваемся с совокупностью идеальных предпосылок, которые описаны одним из представителей мейн-стрима Дж. Стиглером следующим образом:

1. Количество фирм, производящих данный продукт, достаточно велико, чтобы ни одна из фирм не могла существенным образом повлиять на его цену. Ограничения входа на рынок и выхода с рынка отсутствуют.
2. Производимые товары однородны, и потребители не отдадут предпочтений товару какой-либо из фирм.
3. Фирмы действуют независимо друг от друга и представляют собой множество автономных агентов. Они не вступают в соглашения и не следуют общим правилам.
4. Представители фирм обладают полным знанием значимых рыночных факторов⁴.

⁴ Stigler G.J. Competition, in: Sills D. (ed.). The International Encyclopedia of the Social Sciences. N. Y.: Macmillan, 1968. См. также: Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс / Теория фирмы. Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 324—328.

Данный подход характеризует некую идеальную структуру рынка, при которой, кстати сказать, конкуренция как состязательное поведение попросту отсутствует. Этот подход многократно подвергался разносторонней критике, в том числе и в рамках неоклассической экономической теории. Альтернативные модели были предложены в рамках теории *несовершенной конкуренции* [imperfect competition] (Дж. Робинсон) и *монопольстической конкуренции* [monopolistic competition] (Э. Чемберлин)⁵.

Несовершенная конкуренция возникает при невыполнении одного из двух первых условий совершенной конкуренции, предложенных Стиглером. Если не выполняется первое условие, и мы начинаем двигаться от полюса совершенной конкуренции к полюсу абсолютной монополии, то возникает ситуация *олигополии*, когда действия отдельной фирмы начинают влиять на продажи других фирм. Появляется также возможность ценовой конкуренции.

Если же ревизуется второе условие, означая, что рынок сегментирован, и совокупность товаров не однородна, а, напротив, гетерогенна, то каждый производитель выступает своего рода монополистом на собственный товар, обособляемый им от других товаров-субститутов. Поскольку предпочтения покупателей также не одинаковы, это означает, что эластичность спроса на товар отдельного производителя не является бесконечной, как это предполагается теорией совершенной конкуренции. Покупатели любого продукта не отказываются от него немедленно при изменении относительных цен. Здесь возникает возможность неценовой конкуренции — через повышение качества продукции, предоставление дополнительных услуг, продвижение товара на рынке с помощью рекламы и т.д. Причем, именно наличие подобной неценовой конкуренции и порождает сегментацию рынка, ибо каждая фирма стремится обустроить и закрепить за собой отдельную рыночную нишу.

Вот что пишет по этому поводу Дж. Робинсон: «В действительности покупателя интересуют не только цены, назначаемые конкурирующими производителями на товары; он руководствуется и многими другими соображениями... Конкурирующие производители состязаются друг с другом в качестве своих товаров, в предоставляемых покупателям льготах и в рекламе точно так же, как и в ценах»⁶. Существует также явление ценовой дискриминации, когда один и тот же товар предлагается производителем по разным ценам в разных сегментах рынка в виду разной эластичности спроса в этих сегментах.

⁵ Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 1986; Чемберлин Э. Теория монопольстической конкуренции: Реориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996.

⁶ Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции, С. 136—137.

Критика теории совершенной конкуренции подхватывается другим ее классическим оппонентом — Ф. Хайеком. Он утверждал следующее: «То, о чем идет речь в теории совершенной конкуренции, вообще имеет мало прав называться «конкуренцией»... эта теория везде предполагает уже существующим то положение вещей, на создание которого (или приближение к нему)... устремлен процесс конкуренции»⁷. Данная теория, таким образом, рисует идеальную ситуацию долгосрочного равновесия при условиях, не достижимых в реальной хозяйственной жизни.

В качестве альтернативы неоклассической теории Ф. Хайек предлагает *динамическую модель конкуренции*, предполагающую, что в исходной точке участники рынка имеют неодинаковую, неполную и разрозненную информацию (т. е. ревизуется четвертое условие теории совершенной конкуренции). Конкуренция становится процессом открытия новых возможностей — накопления недостающего знания раньше, чем это сделают другие фирмы. Сбор информации лишь в определенной степени предшествует практическому участию в рыночном процессе, который одновременно становится для агентов процессом освоения информационных потоков⁸. При этом продукты и услуги, предоставляемые разными фирмами, не одинаковы, что делает конкуренцию более сложным многоуровневым процессом, нежели это предполагается теорией совершенной конкуренции.

Хайек подчеркивает различие между двумя видами монополий, которые могут утвердиться на рынках. Первый вид основан на *превосходстве в эффективности* и обеспечивает преходящие преимущества, существующие до тех пор, пока разрыв в эффективности не будет ликвидирован другими участниками. Возникающая в данном случае конкуренция не предпосылается действиям участников рынка, а рассматривается как результат индивидуальных предпринимательских усилий, где более рациональные и эффективные участники получают закономерные (хотя и временные) преимущества. Подобная монопольная власть явно предпочтительнее для хозяйства, нежели второй вид монополии, основанной на *привилегии* — эксклюзивном доступе к ресурсам (например, получении «лицензии от властей»⁹).

Динамическая модель конкуренции, как оказалось впоследствии, близка взглядам и некоторых социологов функционалистского крыла, среди ко-

⁷ Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изограф, 2000. С.102.

⁸ Хайек указывает на известный парадокс: помимо нереалистичности предпосылки о полном знании, такое знание способно оказать на участников парализующий эффект, вместо того, чтобы стимулировать их активные действия.

⁹ Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок... С. 102—114.

рых выделяются приверженцы *популяционной экологии организаций* [population ecology of organizations]. Они представляют конкуренцию как процесс, подобный естественному отбору, в котором выживают наиболее приспособленные, а остальные отбраковываются. При этом в числе наиболее приспособленных в стабильной среде чаще оказываются те, кто наилучшим образом соответствует требованиям внешней среды, а в динамично изменяющейся среде — те, кто обладает более универсальными навыками¹⁰.

Соглашаясь со многими критическими аргументами в адрес теории совершенной конкуренции, мы придерживаемся несколько иного, экономико-социологического подхода, о котором и пойдет речь далее.

1.3. Конкуренция как поддержание социальных контактов

Критика модели совершенной конкуренции сближает *экономико-социологический подход* с моделью несовершенной конкуренции и, еще более, с динамической моделью конкуренции. И многие предположения экономсоциологов и экономистов, как мы увидим далее, содержательно пересекаются. Но экономико-социологический подход имеет свою специфику. Он в большей степени ориентирован на анализ взаимоотношений конкурирующих агентов и тех специфических контекстов, в которые они погружены, т. е. с решительным отказом от третьей предпосылки теории совершенной конкуренции о независимости фирм.

Примечательно, что теория совершенной конкуренции в принципе отвергает наличие социальных контактов¹¹. Динамическая модель конкуренции допускает их в качестве вспомогательного способа получения данных, но основополагающим источником информации все же служат ценовые сигналы — результат конкурентного взаимодействия. Что же касается экономической социологии, то она в большей мере интересуется самим процессом конкуренции, который представляется не просто одновременным устремлением к одному объекту нескольких обособленных агентов, но как взаимоувязанный и социально укорененный процесс. В этой связи посмотрим, как формулируются исходные предпосылки конкурентной ситуации одним из ведущих экономсоциологов Х. Уайтом. Эти предпосылки таковы:

¹⁰ Hannan M., Freeman J.H. The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology. Vol 82, 1977. P. 929-964.

¹¹ «Экономические отношения никогда не бывают вполне конкурентными, если они включают какие-либо личные отношения между экономическими агентами» (Stigler, G.J. The Theory of Price. New York: Macmillan, 1946. P. 226. Цитируется по: Хайек Ф.А. Указ. соч. С. 106).

1. Основные участники рынка (включая его потенциальных участников) знают характеристики друг друга.
2. Формируя деловые стратегии, они принимают в расчет действия друг друга¹².
3. Участники рынка серьезно зависят друг от друга, в том числе от того, как строятся отношения каждого из них с покупателями.
4. Между ними происходит широкий обмен информацией о действиях в отношении друг друга, которые формируют социальный контекст рыночных операций¹³.

Принимая во внимание наличие социальных контактов, конкуренция может быть определена не столько как столкновение, чреватое конфликтами, сколько как постоянное *соотнесение деловых стратегий*. В ходе такого соотнесения конкурентная ситуация относительно редко приводит к лобовым ударам, последствия которых разрушительны для обеих сторон. Конкуренция уподобляется групповому забегу на длинную дистанцию, когда каждый участник избегает столкновения с другими, но постоянно с двух сторон чувствует локти соперников. А постоянное наблюдение за их скоростью помогает каждому из участников соревнования выработать свои собственные ритм и стратегию.

Или еще один иллюстративный образ. Посмотрим, как «конкурируют» между собой грибки в лесу. Вновь подошедшие к грибному месту не пытаются согнать с него тех, кто пришел на это место раньше, хотя места в лесу формально ни за кем не закреплены. Существует также негласное правило, не лезть, если «место занято». Поэтому вновь пришедшие пытаются обнаружить свою делянку, но при этом внимательно следят за направлениями, в которых двигаются конкуренты, пытаются распознать за этими передвижениями скрытую информацию и выстраивают свой путь в определенном отношении к траекториям других.

Взаимная ориентация участников рынка не ограничивается мониторингом действий и обменом информацией. В целом она включает следующие элементы, обозначающие разную степень тесноты связей (в порядке нарастания):

1. Наблюдение за действиями конкурентов.
2. Корректировку собственной деловой стратегии в зависимости от действия конкурентов.

3. Непосредственное согласование действий между конкурентами.
4. Выработку конкурентами общих правил игры в отношениях с контрагентами и во взаимоотношениях между собой.

Необходимо подчеркнуть, что речь идет не о взаимодействиях между поставщиками и потребителями продукции в процессе рыночных трансакций, но о взаимодействии между производителями (поставщиками) одной и той же или сходной продукции, которые не включены в единую технологическую и финансово-экономическую цепочку, а действуют «параллельно». Экономический обмен в данном случае может отсутствовать вовсе. Здесь образуется область информационных и социальных контактов в сфере хозяйства. Причем, эти контакты устанавливаются не только опосредованно — через обработку ценовой информации, — но и путем непосредственного взаимодействия участников рынка.

1.4. Конкуренция как установление согласованного порядка

Участники рынка принципиально не однородны — по масштабам деятельности и характеру деловых стратегий. И на многих рынках существуют ведущие участники. Как правило, они не образуют олигополии и не могут полностью контролировать данный рынок, где общее число более мелких участников достаточно велико. Однако, ведущие игроки оказывают серьезное влияние на конкурентную ситуацию, пытаются ограничивать вход на данный рынок. В чем состоит их цель? Она заключается в создании условий институционального оформления конкуренции, введения ее в регулируемое русло. Вместо развертывания жестоких схваток, нацеленных на подавление конкурентов, они стремятся к *стабилизации рынка*, установлению согласованного порядка [negotiated order]¹⁴. И именно этот порядок становится условием поддержания конкурентной среды на длительную перспективу. Как указывают экономсоциологи М. Аболафия и Н. Биггарт, «долгосрочные участники рынка разрабатывают средства его поддержания и приходят к соглашению по этим средствам. Здесь наблюдается очевидный парадокс: для того, чтобы поддержать свое соперничество, конкуренты сотрудничают по поводу фундаментальных правил игры»¹⁵.

Таким образом, существование конкуренции в сколь-либо долгосрочной перспективе предполагает помимо установления формальных законодательных норм, наличие встроенных институциональных ограничений

¹² В данном случае принципиально то, что в отличие от экономической теории, данная предпосылка не ограничивается только олигопольными ситуациями.

¹³ White H.C. Varieties of Markets, in: Wellman B., Berkowitz S.D. (eds.). Social Structures: A Network Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. P. 228.

¹⁴ Fligstein N. Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton: Princeton University Press, 2001.

¹⁵ Abolafia M., Biggart N.W. Competition and Markets: An Institutional Perspective, in: Etzioni A., Lawrence P.P. (eds.). Socio-Economics: Toward a New Synthesis. Armonk. N.Y.: M.E. Sharpe, 1991. P. 221.

краткосрочных экономических интересов, которые вырабатываются самими участниками рынка и включают санкции за нарушение правил «честной конкуренции».

Участники рынка стараются вести себя прагматично. Означает ли это, что они сугубо рациональны и, тем более, что их действия ведут к наилучшему конечному результату? К сожалению, это случается далеко не всегда. Основная масса менее крупных участников рынка старается имитировать действия ведущих игроков (или, по крайней мере, соотноситься с их действиями) в процессе так называемого *институционального изоморфизма*¹⁶. А такое институциональное заимствование вовсе не обязательно ведет к распространению наиболее эффективных способов действия и выживанию лучших. Следовательно, возникает реальная возможность установления равновесного состояния в условиях, весьма далеких от оптимальных, при котором никто из участников рынка в краткосрочном периоде не заинтересован в серьезных изменениях. Выход из такого состояния равновесия, побуждается ли он внешним принуждением или внутренними причинами, становится основой для становления новой конкурентной ситуации.

Характер устанавливаемых правил и эффективность их поддержания во многом зависят также от сложившихся *политических условий*, в первую очередь, от форм регулирующего воздействия государства, которое активно участвует в процессе установления и изменения рыночного порядка. В свою очередь, политическая составляющая конкуренции во многом определяется способностью участников рынка влиять на действия государственных органов, «подсказывать» направление необходимых реформ. Заметим, что все эти условия не могут быть универсальными. Они сотнями нитей связаны с конкретной, исторически обусловленной системой отношений.

1.5. Конкуренция как символическая борьба

Конкурентная ситуация не является замкнутой системой или игрой с нулевой суммой [zero-sum game], в которой приобрести что-либо можно, только вытеснив другого. Значительная часть конкурентных действий направлена на обнаружение и обустройство *новых рыночных ниш*.

При этом застолбить рыночную нишу можно не только путем снижения издержек, повышения качества или введения на рынок нового про-

¹⁶ DiMaggio P., Powell, W. 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, 1991. P. 63—82.

дукта или услуги, но также и посредством *идентификации* продукта и фирмы. Этому способствуют раскрытые торговые марки и бренды, которые увязываются не столько с полезными потребительскими свойствами предметов, сколько с символическими образами определенных стилей потребления. И продукт (услуга), и фирма должны получить свое маркирующее «определение», выделяющее их среди других (одинаковых или подобных) или, наоборот, подтягивающее к более продвинутым образцам. Так, продукт может позиционироваться как: «дешевый, но качественный», «дорогой фирменный», «лучший в своей ценовой категории», «абсолютно новый», «молодежный», «экологически чистый» и т.д. Подобно этому, фирма, помимо формального статуса («мировой производитель», «официальный дилер»), может позиционироваться как «самая известная», «очень надежная», «предоставляющая скидки», «удобно расположенная», «хорошо обслуживающая». Такие определения, отделяющие продукт от аналогов и субституты, а фирму от конкурирующих структур, формируют, наряду с потребительской стоимостью и ценой продукта, его специфическую знаковую стоимость [sign-value], помогая закрепить за продуктом и фирмой ядро относительно постоянных покупателей. А «простое» переопределение свойств продукта (например, его перевод из категории «детский» в категорию «диетический», или наоборот) способно серьезным образом изменить контуры его рыночной ниши.

Анализ символической борьбы за определение продукта помогает, помимо прочего, понять условность водоразделов между современными рынками. Они не образуют сколь-либо жестких предзаданных структур, их границы относительно прозрачны. И основная борьба, вопреки предположениям теории совершенной конкуренции, разворачивается не между производителями одного продукта, а между разными продуктами, т. е. между разными рынками.

Важно подчеркнуть, что выработка идентификации и ее восприятие другими агентами в сильной степени являются *культурно укорененным* процессом. Конкуренция — это взаимодействие, в котором экономические и символические элементы не просто влияют друг на друга, но попросту сливаются в одно целое¹⁷. Это еще одна причина, по которой условия конкуренции никак не могут быть универсальными. Напротив, расшифровка символических свойств продукта-знака происходит с помощью системы культурных кодов, выработанных данным конкретным сообществом и обусловленных в конечном счете всей его историей.

¹⁷ «Мы не просто призываем признать укорененность экономики в социальном. Мы делаем более сильное предположение в пользу того, что экономические и культурные факторы сливаются в структурах рыночных отношений и микроэкономического действия» (Slater, D. Capturing Market From the Economists, in: Du Gay P., Pryke M. (eds.). Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life. L., Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. P. 60.).

1.6. Конкуренция как социально укорененный процесс

Вопреки обыденному представлению, конкуренция — это не схватка, заканчивающаяся непременно полным поражением одной из сторон. Это сложный процесс *поддержания границ* между разными типами игроков и разными сегментами рынков. Это осуществление контроля над зонами, в которых пересекаются интересы. Поддержание границ означает сознательное дистанцирование от других типов игроков и рыночных сегментов.

В целом конкуренция выступает как социально укорененный процесс. Это понятие включает несколько элементов:

- структурный элемент, связанный с выстраиванием сетевых связей (с кем следует или не следует иметь дело);
- институциональный элемент, сопряженный с выбором тех или иных правил поведения (как следует или не следует себя вести);
- социокультурный элемент, выраженный в символической дифференциации (как следует представлять себя в глазах других).

Воспроизводство подобных границ (поддержание паритета) стабилизирует рынок, обеспечивая нормальные (цивилизованные) условия для конкуренции. Осталось добавить, что сами границы достаточно гибки, подвижны и требуют периодического пересогласования.

Характер конкурентной ситуации зависит не только от экономических, но также от политических и культурных условий, в которых осуществляются рыночные взаимодействия. Специфику развиваемого нами экономико-социологического направления, представляющего конкуренцию как социально укорененный процесс, можно проследить в табл 1, где сопоставлены предпосылки трех разных подходов к анализу конкуренции.

В обобщенном виде экономико-социологический подход означает следующее:

1. Конкуренция предполагает *социальные контакты*. Участники рынка не выступают в качестве автономных агентов, они включены в переплетающиеся деловые сети. В рамках этих сетей участники рынка не только наблюдают за действиями конкурентов, улавливая ценовые сигналы, но вступают между собой в непосредственные социальные взаимодействия.
2. Конкуренция предполагает *установление порядка* посредством конвенциональных и поддерживаемых правил. Существует определенное число ведущих участников рынка, которые пытаются контролировать конкурентную ситуацию и выработать правила поведения на рынке. Для этого ими предлагаются специфические концепции контроля и делаются попытки навязать их другим участникам рынка и регулирующим государственным органам.

Таблица 1. Основные подходы к анализу конкуренции

Модель совершенной конкуренции	Модель динамической конкуренции	Модель институционально оформленной конкуренции
<p>Конкурентная ситуация действиям участников.</p> <p>Участники имеют полную информацию. Их данные изначально согласованы.</p> <p>Фирмы действуют независимо друг от друга. Личные отношения между ними отсутствуют.</p> <p>Количество поставщиков товара велико. Вход на рынок свободен. Никто не может оказать серьезного влияния на цену.</p> <p>Товары однородны. Потребители не имеют предпочтений в отношении производителей и поставщиков данного товара.</p>	<p>Конкурентная ситуация возникает в результате индивидуальных предпринимательских действий.</p> <p>Участники имеют неполную и неодинаковую информацию. Она во многом накапливается в результате конкуренции.</p> <p>Недостаток информации компенсируется личным общением.</p> <p>Существует возможность монополий, основанных на временном превосходстве в эффективности и монополий, основанных на привилегиях.</p> <p>Товары, услуги и условия их продажи различаются. Идентичность производителя и поставщика имеет значение.</p>	<p>Конкуренция обеспечивается, предписана правилами, вырабатываемыми ведущими участниками.</p> <p>Идет постоянный обмен информацией. Данные согласуются через результаты действий и непосредственные социальные контакты.</p> <p>Участники наблюдают за другими, корректируют свои действия, согласуют их с другими, вырабатывают правила взаимодействия.</p> <p>Ведущие участники не имеют полного контроля над рынком, но пытаются установить порядок и навязать свои концепции контроля другим.</p> <p>Рынок сегментирован по типам продуктов и услуг, способам их определения и продвижения, характеру производителя и поставщика.</p>

Таблица 1. Основные подходы к анализу конкуренции (Продолжение)

Модель совершенной конкуренции	Модель динамической конкуренции	Модель институционально оформленной конкуренции
<p>Конкурентная ситуация внеисторична и универсальна.</p> <p>Все участники ведут себя рационально. Предполагается существование эффективных институциональных форм.</p> <p>Наблюдается долгосрочное равновесие при соблюдении оптимальных условий.</p>	<p>Конкурентная ситуация — продукт естественной эволюции хозяйственных институтов.</p> <p>Более рациональные и эффективные участники выигрывают, выживают наиболее эффективные институциональные формы.</p> <p>Возникают краткосрочные равновесия как элемент постоянного движения.</p>	<p>Конкурентная ситуация обусловлена конкретными экономическими, политическими и культурными факторами.</p> <p>Могут имитироваться и распространяться не самые эффективные институциональные формы.</p> <p>Возникают устойчивые равновесия при неоптимальных условиях.</p>

3. Конкуренция выступает как *символическая борьба*. Рынок в сильной степени сегментирован по типу продуктов и услуг, способам их продвижения, характеру фирм, предоставляющих данный продукт или услугу. Столбление рыночных ниш происходит здесь с помощью формальных и неформальных статусов-маркеров, увязанных с культурно обусловленными стилями потребления.

Теперь перейдем к основной эмпирической части данной работы.

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА

Мы начнем эмпирический раздел с описания источников данных, затем рассмотрим общую динамику рынка потребительских товаров (на примере электробытовой техники) в начале 2000-х годов, а после этого охарактеризуем основных игроков данного рынка.

2.1. Источники данных

Весной 2001 г. в Государственный университет — Высшую школу экономики обратились руководители Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) с предложением о проведении экономико-социологического исследования. В состав этой новой деловой Ассоциации, образованной летом 2000 г., входят несколько десятков компаний — дистрибьюторов, торговцев и производителей. Как правило, они относятся к сфере среднего бизнеса, но многие из них являются уже достаточно крупными компаниями. Их имена можно увидеть на вывесках магазинов и на рекламных плакатах. Среди них такие известные компании, как «М.Видео» и «Техносила», «Мир» и «Эльдорадо».

Деятельность компаний РАТЭК связана с четырьмя основными товарными группами, это:

- электробытовая техника;
- аудио и видеотехника;
- компьютерная техника;
- телефония и средства связи.

Первое исследование было проведено весной 2001 г. Его основная цель состояла в выявлении возможных путей и сравнительных издержек легализации хозяйственной деятельности участников рынка в сфере таможенного оформления¹⁸. Полученные результаты были признаны успешными, и

¹⁸ Некоторые результаты данного проекта см.: Радаев В.В. Российский бизнес: на пути к легализации? // Вопросы экономики. № 1, 2002. С. 68—87. Электронную версию см.: Экономическая социология. Том 3. № 1, 2002 (Радаев В.В. Как легализовать российский бизнес // Управление персоналом. № 5. 2002, С. 53-57; Радаев В.В. Издержки легализации // Эксперт. 2001, 29 октября (№ 40), С. 50.

следующей весной в 2002 г. по инициативе РАТЭК было организовано повторное исследование. Причем, его рамки были существенно расширены. Хотя вопросы определения таможенной стоимости и порядка оформления грузов оставались в центре внимания, стало ясно, что проблемы легализации бизнеса только начинаются в таможенных терминалах; они простираются намного дальше и связаны с уплатой всех основных налогов, а также с необходимостью преодоления множества административных барьеров. В фокусе исследования оказался также новый круг проблем, связанных с изменяющейся конкурентной ситуацией. Эти проблемы и станут предметом анализа в данной работе.

На втором этапе исследования (весной 2002 г.) к РАТЭК присоединилось другое молодое предпринимательское объединение, созданное в октябре 2001 г. — Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), объединяющая ведущие российские розничные сети. В их число входят такие компании, как «Копейка» и «Седьмой континент», «Спортмастер» и «Старик Хоттабыч», «Снежная королева» и «Комус». Спектр рассматриваемых рынков, таким образом, серьезно расширился. К компаниям, занимающимся электробытовой техникой (часть которых входит также и в АКОРТ), добавились фирмы, в сферу действия которых входят другие товарные группы:

- продукты питания;
- одежда и обувь;
- спортивные товары;
- мебель;
- офисные и канцелярские принадлежности;
- ремонтные и отделочные материалы.

Для компаний АКОРТ проблемы, связанные с приходом на российский рынок крупных западных сетей вышли на первый план. Однако и другие проблемы также вызывали их интерес. В итоге программа исследований была разработана совместно с руководством ассоциаций РАТЭК и АКОРТ. Важные иницилирующие функции выполнил также Институт Национального проекта «Общественный договор»¹⁹.

Основным источником информации явились серии интервью с руководителями компаний (собственниками и высшими менеджерами), проведенные в рамках двух проектов:

- «Изддержки легализации» (апрель—июнь 2001 г.);
- «Конкурентная ситуация и развитие рынков» (май—июнь 2002 г.).

¹⁹ Мы благодарим за организацию исследования Президента РАТЭК А.М. Плячевого, исполнительного директора АКОРТ А.Ю. Сазанова и Президента Института национального проекта «Общественный договор» А.А. Аузана. Мы также искренне благодарны всем руководителям, которые уделили нам свое время и приняли участие в обследовании.

В ходе реализации *первого проекта* были записаны 14 интервью с членами Ассоциации РАТЭК. В ходе *второго проекта* — 24 интервью, в том числе с 18 руководителями компаний РАТЭК и 10 руководителями компаний АКОРТ (четыре компании одновременно входят в состав обеих ассоциаций)²⁰. Продолжительность записанных интервью составляла от одного до трех часов.

В данной работе мы используем преимущественно результаты второй серии интервью (2002 г.). В соответствии с правилами конфиденциальности, информация используется нами в обобщенном виде без указания имен и названий фирм: мы указываем только номер интервью и профиль фирмы. В качестве дополнительных источников информации были использованы материалы средств массовой информации, соответствующие нормативные документы, а также отчеты и аналитические материалы некоторых коммерческих компаний²¹.

Приведенный в работе основной иллюстративный эмпирический материал почерпнут из сферы торговли электробытовой техникой. Однако привлекаются также свидетельства из других сегментов рынка потребительских товаров. Это вполне правомерно, ибо многие ключевые проблемы у ведущих компаний оказываются сходными.

2.2. Общая динамика продаж

Характеризуя динамику рынка, мы приведем оценки общего тренда за последние два года на примере электробытовой техники без детализации по отдельным группам товаров, где, разумеется, динамика может сильно различаться. Затем посмотрим, как выглядят основные участники данного рынка.

Если говорить об общей динамике потребительского спроса на электробытовую технику в 1990-е гг. то здесь наблюдался довольно быстрый рост. Под аккомпанемент непрекращающихся стенаний по поводу «обнищания народа» население в массовом порядке обзаводилось электробытовой техникой. При этом основная часть спроса предъявлялась на импортный товар, который быстро и, как казалось, навсегда, вытеснял отечественные изделия.

²⁰ Проект осуществлен при активном участии к.с.н. С.Ю. Барсуковой (первая и вторая серия), Т.П. Казанцевой (первая серия) и В.В. Карачаровского (вторая серия). Техническая поддержка — Е.В. Надеждина.

²¹ Мы выражаем благодарность за обстоятельные аналитические материалы компаниям «Старик Хоттабыч» и «М.Видео». Мы признательны специалисту Банка «Российский стандарт» к.э.н. М.В. Бутовой за предоставление аналитических данных, используемых в ряде разделов данной работы, а также к.с.н. М.С. Добряковой — за подборку материалов средств массовой информации.

Объемы продаж массовой электробытовой техники неуклонно росли и достигли своего пика в 1997 г. Затем грянул финансовый кризис 1998 г., который больно ударил по импорту. Объемы продаж по многим позициям упали не менее чем на 40—50%. Но в целом мировые производители электробытовой техники и ее дистрибьюторы на российском рынке устояли, снизив цены и поступившись частью прибыли, в ожидании лучших времен.

А лучшие времена вскоре наступили. Растущие реальные доходы населения привели к оживлению объемов продажи электробытовой техники²². В 2000—2002 гг. они росли в среднем на 20—25% в год (данные GFK Russia). Руководители компаний РАТЭК оценивали рост еще выше — в среднем на уровне 30—50% в год. В 2002 г. объем рынка электробытовой техники в России составил, по оценкам, более 5 млрд. долл. При этом импортная составляющая по-прежнему преобладала, достигая во многих случаях 90—95%, а по некоторым позициям отечественные аналоги отсутствуют вовсе. Происходит также сокращение числа товарных брэндов, выделяется группа лидеров. В первую очередь, речь идет о таких мировых производителях, как Ariston, Bosch, Siemens, Electrolux, Samsung, LG, Philips, Panasonic.

В начале 1990-х гг. измученные дефицитом вчерашние советские граждане «хватали» любой импортный продукт и были готовы за него переплачивать. В жизнь входили невиданные ранее предметы — видеомэгагитофоны и плееры, компьютеры и игровые приставки, микроволновые печи и посудомоечные машины. Их сопровождали «фирменные» телевизоры и холодильники, приходившие на смену советским «Темпам» и «Электронам», «Зилам» и «Саратовам». Таможенный режим первоначально был весьма благоприятен для нашествия импортных товаров, и сейчас это время вспоминают как период «открытых границ». Конкуренция на рынках была низкой или отсутствовала вовсе. По воспоминаниям одного из опрошенных руководителей розничной сети, через его магазинчик в несколько десятков квадратных метров за день можно было реализовать целую машину персональных компьютеров.

Неоднократно высказывалась гипотеза о том, что начался новый цикл обновления предметов длительного пользования, которые массово закупались 8—10 лет назад в начальный период реформ²³. Кроме этого, в от-

²³ «Подождал период смены устаревшей модели домашней техники, начиная от телевизоров, заканчивая стиральными машинами, которые были завезены еще 8—10 лет назад. И это вызвало буквально взрывной характер (роста). По некоторым оценкам, рынок вырос на 60%» (Интервью 4, оптовая и розничная продажа электроники).

²² «Экономика растет — это чувствуется. Люди получают стабильную зарплату.. И это ощущается. Есть тенденция к тому, что производители стали оживать, работать, деньги вкладывать. По крайней мере, в Москве и Питере оживление чувствуется» (Интервью 18, сеть супермаркетов).

дельных областях (например, в сфере компьютерной техники) произошло некоторое оживление государственных закупок.

Что касается других товарных групп (продукты питания, одежда и пр.), то по свидетельствам руководителей компаний АКОРТ, рост объема продаж в начале 2000-х гг. также был впечатляющим²⁴. Однако электробытовые товары выступали одним из лидеров этого роста.

Отметим также, что в оценке динамики рынка наблюдаются заметные различия мнений между руководителями крупных и средних компаний. Оценки последних более умеренные (хотя, как правило, тоже позитивные). Это выводит нас на вопрос об основных типах участников рынка.

2.3. Опережающий рост сетевых структур

Рынок розничной торговли электробытовой техникой делится между тремя основными типами игроков:

- открытые рынки;
- обычные («независимые») магазины;
- сетевые магазины.

Развиваются они весьма неравномерно. Рост продаж электробытовой техники сопровождается усилением концентрации бизнеса. Обороты более крупных компаний растут быстрее, а безусловным лидером расширения продаж стали российские розничные сети. Впрочем, здесь требуется серьезное уточнение. Наступление сетевых структур нельзя признать всеобщим и безоговорочным, оно касается скорее определенных рыночных ниш. Так, розничные сети одерживают серьезные победы в сфере крупной бытовой техники (холодильники, телевизоры и пр.), где потребителей беспокоит степень надежности техники, возможность ее гарантийного ремонта. В то же время в сфере мелкой бытовой техники (кухонные электрические приборы, утюги, пылесосы и пр.) потребитель пока склонен к экономии и направляется за покупками в первую очередь на открытые рынки.

Далее, розничные сети выигрывают в большей степени по стоимостным, нежели по натуральным объемам продаж. Это связано с тем, что они в большей степени специализируются на более дорогой брэндованной продукции. А открытые рынки заполняются в первую очередь относительно более дешевыми товарами. Причем, понижение цен здесь достигается

²⁴ Официальная статистика занижает рост объема продаж потребительских товаров. Так, этот рост в 2002 г. был оценен Госкомстатом на уровне 9%, в то время как крупные маркетинговые службы оценивали его на уровне 15%.

за счет более дешевых торговых марок (преимущественно азиатских), а также путем параллельного («серого» и «черного») ввоза дорогих европейских марок с уходом от уплаты таможенных пошлин.

Обращает на себя внимание решительное вытеснение обычных («независимых») магазинов — как в отношении крупной, так и мелкой бытовой техники. Это касается и стоимостных, и натуральных объемов реализации, причем, по стоимостным показателям вытеснение происходит быстрее²⁵ (см. табл. 2).

Таблица 2. Изменения каналов дистрибуции крупной и мелкой электро-бытовой техники в 2001 г. по сравнению с 2000 г., % (данные GFK-Russia)

Участники рынка	Крупная бытовая техника		Мелкая бытовая техника	
	Число единиц	Стоимостной объем	Число единиц	Стоимостной объем
Сетевые магазины	74,4	79,7	29,2	39,8
Независимые магазины	-5,1	-6,8	-7,5	-24,4
Открытые рынки	9,9	-2,6	61,4	57,5
Всего	21,3	18,6	34,3	30,9

Итак, все возрастающую роль играют сетевые структуры — ведущие участники данного рынка. В первую очередь это касается наиболее крупного, московского рынка, который в значительной мере поделен между пятью ведущими сетевыми игроками: «СВ» («Техносила»), «М.Видео», «Мир», «Партия», «Эльдорадо» (ранее «Электрический мир»). Все они были созданы в 1992—1994 гг., т. е. к моменту исследований находились на рынке около 8—10 лет. В совокупности они концентрируют до 60% московского рынка электробытовой техники, объем продаж которого в 2002 г. перевалил за 1,5 млрд. долларов. Вклад основных сетевых участников в общий объем реализации (см. табл. 3).

²⁵ «Каналов сбыта реально сейчас остается два: это сетевые компании (сети магазинов) и стихийные рынки. Остальные... стали практически незаметными. Такие средние отдельные магазины или маленькие сети из двух-трех магазинов практически не заметны... Торговля электроникой не может быть малым бизнесом... если брать розничную торговлю электроникой — это абсолютно прозрачная тема. Сетевые компании и стихийные рынки. Все! Нет больше ничего, ни малого, ни среднего, ни крупного, ничего больше нет» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

Таблица 3. Структура московского рынка электробытовой техники по основным продавцам в 2001 г. (материалы М.Б.Бутовой)

Участники рынка	Доля рынка, %
СВ (Техносила)	20
М.Видео	14
Мир	10
Партия	8
Электрический мир (ныне — Эльдорадо)	6
Прочие продавцы	42
Всего	100

2.4. Формы интеграции сетевого бизнеса

Структуры управления бизнесом в российских сетевых компаниях построены таким образом, чтобы сохраняя централизованный контроль в руках собственников и единой управленческой команды, в максимальной степени диверсифицировать риски и оптимизировать налоговые отчисления. В основном бизнесы имеют сходную структуру и организованы в форме так называемых распределенных холдингов²⁶. Верхний уровень представлен управляющей компанией, которая является собственником торговой марки и консолидирует денежные ресурсы, она осуществляет оптовые покупки и продажи товара, аккумулирует выручку и получает кредиты. Следующий, более низкий уровень, обращенный к потребителю, представлен собственно розничными сетями в виде десятков магазинов. Каждый из них оформлен как самостоятельное юридическое лицо, но работает под единой торговой маркой. Далее следуют вспомогательные фирмы — финансовые, сервисные, транспортные, юридические, охранные. Отдельно учреждаются компании, владеющие основными средствами. Наконец, создаются многочисленные фирмы, производящие закупки товара за рубежом, его доставку и таможенное оформление. Многие из них — фирмы-однодневки, занимающиеся «серым» импортом. Именно они являются собственником товара и несут на себе основные риски, связанные с уходом от налогообложения²⁷.

²⁶ Паппе Я.Ш. Олигархи. Экономическая хроника. 1992—2000. М.: ГУ ВШЭ, 2000. С. 27.

²⁷ Использован материал М.В. Бутовой.

В итоге бизнес интегрирован таким образом, что с формальной юридической стороны его основные ресурсы (финансовые и основные средства, товарные запасы) разделены и закреплены за разными структурными единицами внутри единого делового контура. Управляющая компания, являющаяся официальным лицом холдинга, не обременена грузом собственности и сопряженных с нею налоговых платежей, она показывает минимальный уровень рентабельности, необходимый для демонстрации хорошего финансового состояния бизнеса. И, например, в случае проверок контролирующими органами формально она может не нести ответственности за то, что происходит с отдельными звеньями. Добавим что эти звенья, будучи отдельными предприятиями, перерегистрируются с периодичностью от трех месяцев до полутора лет.

Помимо пяти вышеуказанных ведущих участников рынка электробытовой техники существуют многие десятки средних и мелких компаний, создающих относительно стихийную среду, прямое воздействие на которую крайне затруднено. Но и эти более мелкие операторы также вынуждены подстраиваться под действия ведущих игроков. В целом к 2002 г. рассматриваемый рынок начал приобретать олигопольные черты. Ведущие участники рынка контролируют его основные сегменты, и им в принципе легче договориться между собой, нежели вести изнурительную и дорогостоящую ценовую борьбу. Однако, речь идет не о прямой договоренности или ценовом сговоре в строгом смысле слова, а о взаимном мониторинге и конкурентном сдерживании.

РАЗДЕЛ 3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ

Теперь переходим к центральному разделу данной работы. Посмотрим, насколько серьезно изменилась в начале 2000-х гг. конкурентная ситуация в сфере розничной торговли потребительскими товарами с точки зрения ведущих игроков — российских сетевых компаний. Под *конкурентной ситуацией* мы понимаем характер взаимного позиционирования и взаимодействия между хозяйственными агентами, работающими в одном или смежных сегментах рынка. Ее уровень определяется двумя группами факторов:

- со стороны спроса — общей насыщенностью рынка данного вида товаров;
- со стороны предложения — степенью сегментированности рынка и пересечения зон деятельности разных типов игроков.

3.1. Уплотнение рынка

Наблюдения свидетельствуют в пользу очевидного *обострения конкуренции* со стороны как спроса, так и предложения. Если начать со спроса, то известно, что в розничной торговле по количеству торговых площадей и числу торговых точек на душу населения, если сравнивать с более развитыми странами, российский (и даже московский) рынок еще весьма далек от насыщения. Однако, по объему продаж по многим товарам массового потребления здесь уже нередко становится «тесновато».

При нарастающих спросовых ограничениях большинство опрошенных руководителей компаний отмечают, что рост объема продаж сопровождается *снижением рентабельности*. Она оценивается, как правило, на уровне 10—15 % (максимум — 20%, если речь не идет о специфических категориях товаров)²⁸. Компании вынуждены теперь зарабатывать прежде всего за счет оборота²⁹ (в еще большей степени, чем розницы, это касается оптовой торговли). К тому же потребитель (особенно в части более дорогих товаров) становится требовательнее в отношении качества продукции и сервисных услуг.

Конъюнктурные прогнозы на ближайшее будущее также не слишком благоприятны. После взлета в посткризисный период кривая потребительского спроса несколько выровнялась: при сохранении сезонных колебаний исчезают или сглаживаются пиковые подъемы и спады. По оценкам специалистов, *рост спроса имеет тенденцию к замедлению*. Так, в сфере электробытовой техники ожидается его продление в 2003 г. (хотя, видимо, уже и не в прежних масштабах). А на 2004 г. прогнозируется прекращение роста спроса и даже возможность возникновения кризисной ситуации на рынках³⁰.

Но более тревожной выглядит обстановка на потребительском рынке со стороны предложения. Главный источник обострения конкурентной ситуации таится в *расширении зоны пересечения интересов* разных типов иг-

²⁸ «Динамика рынка будет следующая: площади увеличиваются, наполнение товарами увеличивается, затраты увеличиваются, оборот увеличивается, но уже увеличивается не так сильно, как рост площадей, — с квадратного метра отдача становится меньше. Это будет уменьшать рентабельность, и в принципе, по большому счету, отчасти замедлять развитие компаний, потому что компании сегодняшние в основном развиваются за счет заработанных денег, за счет прибыли. Эта прибыль будет падать за счет конкуренции на рынке» (Интервью 1, руководитель деловой ассоциации). «Прибыль прошлого года была меньше, чем в другие годы с меньшим оборотом, т. е. обороты растут, но прибыль за счет возросшей конкуренции падает очень здорово» (Интервью 15, сборка компьютеров и информационных систем).

²⁹ «Увеличение прибыли происходит только за счет оборота» (Интервью 18, сеть супермаркетов).

³⁰ «Рынок в ближайшие пару лет уплотнится очень сильно» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

роков. Такие «спорные» зоны существуют всегда, однако степень напряжения на их границах может быть разной. В нашем случае, с точки зрения российских сетевых компаний выстраиваются три пограничные зоны — с открытыми рынками, региональными операторами и западными сетями. Рассмотрим их более подробно.

3.2. Сетевые компании и открытые рынки

Развивающимся российским сетевым структурам по-прежнему противостоят сохраняющиеся открытые рынки с множеством маленьких магазинчиков и палаток, которые покрывают в среднем около одной четверти всей розничной торговли. Сегодня проблема взаимоотношений с открытыми рынками обостряется. Дело в том, что до начала 2000-х гг. ведущие рыночные игроки, формирующие свои сетевые структуры, и открытые рынки занимали во многом разные ниши. Сетевые магазины продавали более дорогие брэндованные товары, преимущественно европейского производства, оставляя открытым рынкам сегменты более дешевой и менее качественной азиатской продукции. Сейчас розничные сети строят большие магазины и торговые центры, в которых существенно расширяется ценовой спектр предлагаемых товаров. Соответственно, они начинают претендовать и на нишу более дешевого товарного ассортимента. В этом отношении конкуренция в торговле обостряется, но не потому, что наступают открытые рынки, а потому, что расширяются интересы розничные сетей³¹.

В связи с этим ситуация вокруг стихийных рынков не может не волновать представителей розничных сетей. Демпинг через внемагазинные формы торговли способен серьезно «портить» рынок, который очень чувствителен к уровню цен. Причем, это может происходить даже при относительно малом объеме выбрасываемого на рынок товара. Портится информационное поле, приходится пережидать до окончания «слива» дешевого товара, дополнительно убеждать дезориентированных клиентов. В отдельных случаях (например, в случае с мобильными телефонами) через рынки могут «сниматься сливки» от нелегального ввоза новых моделей, на продажу которых ведущими участниками еще не получены официальные разрешения.

³¹ «До сих пор, на мой взгляд, они (открытые рынки) не очень сильно мешали развиваться, потому что народ расслоен на сегодняшний день — есть бедные и есть (люди) со средними и высокими доходами. (Люди) со средними и высокими (доходами) ходят в магазины, бедные ходят на рынки... Но в ближайшие годы розница потенциально сможет обслуживать всех клиентов — и бедных тоже — и по количеству торговых площадей, и по количеству предложений более дешевых товаров. До сегодняшнего дня они (открытые рынки) не так мешали... С появлением все большего количества магазинов..., все большего количества дешевых товаров в магазине, они все более начинают пересекаться и мешать друг другу» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

Через рынки распространяется также множество несертифицированной и откровенно фальсифицированной (контрафактной) продукции. Хотя доля подделок в последние годы заметно снижается, но по отдельным позициям, согласно выборочным данным Государственной торговой инспекции, они составляют до 30—60% объема предлагаемых товаров³².

В организации самих открытых рынков произошли серьезные изменения. Традиционный для начального периода реформ индивидуальный челночный бизнес сошел со сцены. Еще сохраняются поставленные на поток организованные формы челночничества, когда группы физических лиц курсируют через границу, оформляя «на себя» минимально допустимое количество товара. Но челноки не представляют для ведущих операторов заметной угрозы. Если речь идет о сфере электроники, то, во-первых, челноки везут относительно дешевые и несертифицированные модели (в основном из Дубаи). А во-вторых, количество ввозимых ими товаров слишком мало по сравнению с оборотом крупных операторов³³.

Одновременно произошло укрупнение, концентрация бизнеса, что просто менее заметно, ибо не сопровождалось особым шумом. За мелкими фирмами, имеющими по две-три торговые точки, часто стоят крупные дистрибьюторы с отстроенными «серыми» и «черными» схемами ввоза товаров. В отличие от мелких фирм, протаскивающих через таможню по одной-две машины, они завозят крупные партии товара, а потом распределяют их по многочисленным контрагентам, в первую очередь на открытых рынках. Именно эти крупные полутеневые операторы и представляют здесь основную конкурентную силу³⁴. Таким образом, открытые рынки, которые порою называют «стихийными», на поверку оказываются не столь стихийны.

Давление на открытые рынки со стороны сетевых компаний постепенно возрастает. Преимущества более цивилизованных магазинных форм торговли достаточно очевидны. Это не только более комфортные условия и лучшее обслуживание. Это предоставление гарантий того, что проданный товар сертифицирован, соответствует заявленному качеству, и что в случае поломки может быть отремонтирован или заменен. Открытые рынки чаще всего по-

³² Интересно, что по данным самих компаний — собственников торговых марок, эта доля, как правило на порядок меньше. Истина вероятно находится где-то посередине.

³³ «У нас большой объем, лучше цены. Он (челнок) просто не продаст товары хорошо. Он набьет чемодан, а мы самолет» (Интервью 2, оптовая и розничная торговля средствами телефонной связи).

³⁴ «Мы-то конкурируем не с этими мелкими фирмочками на местах, они выступают как шупальца тех больших наших конкурентов в области дистрибуции» (Интервью 15, сборка компьютеров и информационных систем). «Игроки укрупняются. Осталось буквально несколько команд, которые эти рынки тиражируют» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

добных услуг предоставить не могут. Выдаваемые там гарантии весьма условны. Да и самих продавцов через короткое время уже можно не найти по причинам их постоянного передвижения, ротации мест, просто исчезновения.

В целом опрошенные руководители указывают на тенденцию к оттоку части покупателей со стихийных рынков и переориентации на магазины³⁵. В первую очередь уходят представители средних классов, оставляя рынки малообеспеченным слоям населения. Тем не менее, переориентация на магазинные формы торговли идет не слишком быстро. Эти наблюдения подкрепляются официальной статистикой МЭРТ России, в соответствии с которой в 2001—2002 гг. доля открытых рынков в розничной торговле сократилась примерно на полтора процента (с 26,3 до 24,7%).

Если по таким товарным группам как крупная электробытовая техника стихийные рынки понемногу вытесняются, то по другим (продукты питания, одежда и др.) их доля остается весьма значительной. А например, в сфере строительных и отделочных материалов позиции открытых рынков по-прежнему достаточно сильны. Дело в том, что цены на аналогичную продукцию на этих рынках, как правило, на 10—20% ниже, чем в магазинах, что достигается за счет «черных» и «серых» таможенных схем, а также более низких накладных расходов. Кроме того, они фактически не платят налогов, образуя своего рода внутренние офшоры³⁶. Заставить же их платить налоги, по мнению участников опроса, практически невозможно, ибо в этом случае они начнут исчезать, трансформироваться в магазины³⁷. На этом фоне крупные торговые компании оказываются более уязвимыми, ибо они находятся на виду, в любой момент могут стать объектом проверки, а цена возможных потерь здесь более высока³⁸.

³⁵ «В принципе, народ уже насытился рынками, натравился» (Интервью 4, оптовая и розничная продажа электроники).

³⁶ «Рынок разбит на тысячу этих (палаток), они все находятся в офшорной зоне абсолютно... Я лично знаю человека, который этим занимается. У него палатка — 30 метров. Чтобы платить налоги — у него вообще такого нет... Есть милиционеры, которые к нему приходят, и им надо дать. Местный глава ему бумажку подписал, ему надо дать. Налоги — упаси Бог. Такого даже понятия нет» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

³⁷ «Как только государство сможет заставить рынки платить налоги, эти рынки автоматически превратятся в цивилизованные магазины и наоборот... Государство заботится о бедных слоях населения и терпит, что ему не платят налогов, прекрасно осознавая все это» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

³⁸ «Все фирмы переживают конкуренцию со стороны сотни мелких фирмешечек. Там всячески минимизируются платежи, сидят два-три человека где-нибудь в подвале. За нами созданная инфраструктура, а там ничего нет» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники). «Чем ты крупнее, тем в более тяжелом положении ты находишься. У тебя более крупные магазины, у тебя более крупные склады, у тебя больше штат, значит, к тебе легче приехать и опечатать помещение, больше людей, которых можно допрашивать. А самые неуязвимые — это фирмы из двух человек. Заплатили, купили, привезли, под клиента выгрузили и все — их нет!» (Интервью 21, производство телевизоров).

3.3. Сетевые компании и региональные операторы

Москва по-прежнему занимает ключевые позиции по объему продаж потребительских товаров (по электробытовой технике ее доля составляет примерно 35—40% в 2001 г., 30—35% в 2002 г.). Поскольку очень весомая часть потребительского спроса концентрируется в Москве, и закупки для регионов также осуществляются через нее, ведущие торговые сети, за исключением торгово-инвестиционной группы «Эльдорадо», не занимались региональными темами систематически, ограничиваясь в основном московским рынком (отчасти рынком Санкт-Петербурга). А потребности регионов покрывались местными мелкими компаниями, которые просто забирали товар в Москве для реализации в местных не крупных магазинах и микросетях из нескольких магазинов.

Сегодня есть основания считать, что роль регионов в деятельности российских сетевых структур начала возрастать, они стали продвигаться в регионы, претендуя на сегменты рынка, занимаемые местными операторами. В первую очередь, речь идет о товарах так называемого эконом класса, т. е. о сравнительно недорогой, но достаточно качественной продукции, продажа которой в регионах способна обеспечить достаточный уровень рентабельности. А навстречу из регионов в столицу в сфере электробытовой техники движется компания «Эльдорадо», расширяющая сферу своей деятельности на московский рынок.

Продвижение сетевых компаний в регионы сталкивается с определенными трудностями. Речь идет не только о необходимости крупных вложений, но и о конкуренции на региональных рынках, которая чаще всего оценивается как более острая по сравнению с Москвой. Причина заключена не в насыщенности местных рынков и не в высокой эффективности мелких местных операторов, а скорее в их низких запросах с точки зрения планки рентабельности и уровня накладных расходов (рентабельность в региональных структурах, по оценкам, оказывается ниже примерно в два раза)³⁹. Возникают и дополнительные проблемы управляемости бизнеса при местонахождении управляющего и финансового центра компании в Москве⁴⁰. Кро-

³⁹ «Существует такое распространенное заблуждение, что в регионах работать легче и проще, чем в Москве. В действительности это не совсем так или совсем не так... Если посмотреть на уровень конкуренции в Москве и регионах, то в регионах этот уровень, как ни странно, выше... Речь идет о конкуренции с местными торговцами... Сетями их назвать трудно, они держат по 3—4 магазина в одном городе... Это такие локальные микросети... Они привыкли работать при более низкой марже... Другое дело, что они мелкие и их московским сетям легче задушить» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники).

⁴⁰ «Для успешного продвижения в регионы нужно (первое) построить соответствующую структуру, которая будет жизнеспособна: и структуру в центральном офисе, и структуру по поддержанию связей с регионами. Это не так просто, как кажется. Второе — организовать хорошую логистику» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники). «Срок окупаемости проектов в регионах гораздо выше, чем в Москве» (Интервью 11, сеть магазинов электробытовой техники).

ме того, часто москвичей ожидает на местах весьма неласковая встреча — могут затрагиваться интересы местных чиновников, формироваться критическое общественное мнение по отношению к «завоевателям»⁴¹.

Тем не менее, успех компании «Эльдорадо» по завоеванию региональных рынков в сфере электробытовых товаров сегодня приводится как пример для подражания. И ведущие розничные сети все активнее открывают свои магазины в региональных центрах⁴².

3.4. Сетевые компании и транснациональные операторы

Главный же источник напряжения на российском рынке связан с внешним вторжением на него новых мощных игроков. В страну продвигаются транснациональные операторы, которые первоначально располагаются на границах Москвы, окружая ее все более плотным кольцом. Ввиду огромных масштабов торговли и относительно низких цен, они грозят отобрать покупателей одновременно и у российских розничных сетей, и у открытых рынков.

Первые зарубежные сетевые компании (шведская IKEA, немецкая Metro⁴³, французская Auchan) начали свою работу с открытия к концу 2002 г. по два гипермаркета. Свой первый торговый центр в начале 2003 г. открыла немецкая компания Marktkauf. Появление других зарубежных сетей считается неизбежным и ожидается не позднее 2004 г. На пороге стоят американская сеть WalMart (номер один в мире), германская сеть OBI, ведущая французская сеть Carrefour, испанская сеть Zara. В Россию входят розничные подразделения Metro — Real (гипермаркеты) и MediaMarkt (торговля электробытовой техникой, что наиболее тревожит членов РАТЭК). Политика московского правительства благоприятствует их вхождению на российский рынок. А Москва является для них основными воротами.

Оценка последствий прихода в нашу страну западных сетей содержит буквально весь спектр мнений — от пессимистического («всех сожрут») до оптимистического («мы полностью готовы к их приходу»). Однако в любом случае ожидается серьезное изменение конкурентной ситуации. Вста-

⁴¹ В некоторых случаях даже приходится скрывать свое столичное происхождение, регистрируясь в качестве местных предприятий (пример — региональные филиалы сети «Дикси»).

⁴² «Мы для себя выбрали 16 городов крупных, нам интересных. Крупных не по населению, а по доходам... По нашим расчетам, нам достаточно трех-четырех лет, чтобы открыть во всех этих городах хорошие большие магазины» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

⁴³ «Metro. Cash & Carry», в отличие от других структур, является сетью гипермаркетов не розничной, а мелкооптовой торговли.

ет вопрос не только о реструктуризации рынка, но и о самом выживании российских сетей и сохранении их брендов. Опыт стран Восточной Европы (Польша, Венгрия, Чехия) в данном отношении не слишком оптимистичен. Там зарубежные операторы сумели подавить местные сети и примерно за пять лет завоевали господствующее положение на рынке (см. Приложение).

В чем заключаются сравнительные конкурентные *преимущества западных сетей*? Их главное преимущество — в огромной *финансовой мощи*, сопоставимой с финансовыми ресурсами всех российских сетей, вместе взятых⁴⁴. Крупные западные операторы имеют доступ к дешевым долгосрочным кредитам и способны на крупные единовременные инвестиции. Они могут себе позволить достаточно длительное время работать с предельно низкой рентабельностью или даже запланированными убытками⁴⁵. Один из применяемых ими инструментов — использование *демпинговых цен* с их последующим повышением до нормального уровня рентабельности после завоевания рыночной ниши.

Финансовые ресурсы крупных западных операторов обеспечивают широкие *масштабы деятельности*. Они строят сразу несколько торговых центров, стремясь подавить рынок. Возводятся гипермаркеты, заведомо превышающие размеры любых российских супермаркетов. Эти гипермаркеты привлекают покупателей широким ассортиментом предлагаемых товаров (40—60 тыс. наименований), и низким уровнем цен, позволяющим соперничать с открытыми рынками.

Широко используя *передовые технологии продаж* — открытые полки, совмещение торговых залов с развлекательными и обучающими центрами, — они стимулируют лояльность потребителей, расширяют зоны спонтанных покупок, используют эффект обладания, и т.п.

Преимущества западных операторов за пределами торговых залов могут быть не менее, а даже более ощутимыми. Речь идет в первую очередь о более эффективных *логистике и управлении*⁴⁶. Кроме того, известные сетевые бренды позволяют им заключать крупные контракты с мировыми

⁴⁴ Мировые обороты крупнейших транснациональных операторов превышают обороты российских сетевых структур примерно на два порядка — в последнем случае речь идет о сотнях миллионов долларов, в первом — о десятках миллиардов долларов.

⁴⁵ Характерен пример первопроходца — компании IKEA, — которая планирует выйти на положительную рентабельность только к 2004 г.

⁴⁶ «Что такое магазин западного образца...? Отсутствие очередей. Удобство обслуживания. Длинные позиции, которые не кончаются, когда ты приходишь в магазин и можешь иметь огромный выбор, широкий спектр. Это все следствие правильного управления структурой» (Интервью 4, оптовая и розничная продажа электроники).

производителями, диктовать свои условия поставщикам. Все это еще более усиливает финансовые возможности крупных западных операторов⁴⁷.

Финансовая мощь и известность компании легко конвертируются в политическое влияние. Представители западных сетей способны выходить на высших должностных лиц в муниципальных органах власти (уровня мэра или вице-мэра) и решать вопросы через «верх» — привилегия, недоступная для большинства российских компаний. И хотя при этом их пытаются обложить данью, в том числе в виде «добровольных» благотворительных акций, политический ресурс все равно себя окупает⁴⁸.

Каковы сравнительные *преимущества ведущих российских компаний*? Большинство из них работает на российском рынке около десяти лет. Есть *знание местных условий* и предпочтений потребителей. Достигнуты серьезные успехи в области логистики и технологий продаж. По многим аспектам российские компании уже не уступают своим западным конкурентам или стремительно их догоняют. Им удалось продвинуть свои брэнды на местных рынках, и можно говорить об определенной лояльности покупателей к этим брэндам (а не только к товарным брэндам известных мировых производителей). Отставание состоит уже не столько в работе торговых залов (здесь ведущими российскими компаниями уже многое изучено и освоено), а в логистике и менеджменте — построении технологических цепочек и управлении ими.

Однако, по признанию руководителей компаний, их наиболее серьезное конкурентное преимущество состоит в знании *неформальных правил*, по которым строится бизнес в России, и в наличии *административного капитала*. Иными словами, российские компании хорошо встроены в сети связей с другими компаниями и с исполнителями в контролирующих органах. И это особое знание труднодоступно западным конкурентам, которым, так или иначе, придется привлекать российских менеджеров и специалистов для решения постоянно возникающих проблем⁴⁹.

⁴⁷ «Логистика, система управления, все это достаточно отработано, и оптимизировано в этом плане. А их главное преимущество — финансы и масштабность. Плюс у них будет синергетический эффект, который они могут получить от мировых закупок» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

⁴⁸ «Когда приходит большая компания..., она, грубо говоря, имеет право сразу подключаться к Лужкову ... и если Лужков дал добро, дальше уже все идет более или менее гладко... Мы можем построить вместе с другими сетями такой же большой центр, но у нас нет возможности постучаться к нему в дверь, поговорить, чтобы дальше все шло как по маслу» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

⁴⁹ «Наш рынок так построен интересно, что западному производителю сложно понимать, как на нем работать. Те технологии, которые им кажутся правильными и хорошими, у нас не всегда срабатывают» (Интервью 17, продажа офисных и канцелярских товаров).

Наличие неформальных связей приобретает особую важность в условиях широкого распространения «серых» и «черных» схем ведения бизнеса. Чем менее прозрачен российский рынок, тем сложнее в него войти извне⁵⁰. И здесь таится объективное противоречие сложившейся ситуации. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, понизить риски полупролегалного существования, а также поднять стоимость бизнеса на случай его продажи, ведущие российские компании вынуждены двигаться в сторону легализации своей деятельности. Но легализация (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 игроками движение по пути легализации работает против них, повышая их издержки и одновременно снижая транзакционные издержки входа на рынок западных операторов, уменьшая зависимость последних от российских фирм⁵¹.

Приход транснациональных операторов на российский рынок пугает далеко не всех. Компании, занимающиеся оптовой торговлей, и некоторые отечественные производители считают, что для них, напротив, открываются новые возможности, ибо западные сети не обойдутся без местных операторов, в том числе импортеров продукции. И часть продукции, произведенной в России, тоже будет востребована. В итоге многие представители компаний, даже если они негативно оценивают последствия прихода западных сетей, хотели бы с ними сотрудничать.

Справедливости ради, следует отметить, что для отечественных компаний такое сотрудничество — дело отнюдь не легкое. Его экономические условия могут быть непривычно жесткими. Это касается *дополнительных требований* по уровню цен, срокам поставок, формированию запасов, от-

⁵⁰ «Здесь очень специфичный бизнес, особенно у импортеров. Они (западные компании), действительно, пойдут к импортерам, которые работают здесь давно на рынке и будут заключать с ними контракты на поставки» (Интервью 2, продажа средств телефонной связи).

⁵¹ «Тут получается палка о двух концах. Все мы постоянно говорим, что хотим иметь полностью прозрачный цивилизованный рынок, но если такой рынок будет, тогда могут прийти западные компании с большими деньгами, которые могут нас просто задавить. Сейчас они не могут, они не умеют работать как мы. Надо же что-то скрывать, какие-то схемы строить. Они их понять не способны, не то, что нам конкуренцию в этой части составить» (Интервью 8, производство и продажа компьютеров). «Это будет зависеть от таможенных правил. Западные сети придут, когда можно будет без задержек и проволочек вести товар. Когда не надо будет искать какие-то пути в обход, когда не надо будет по месяцу свою машину искать, которая в каком-то терминале застряла. Тогда они придут. По моим прикидкам, это произойдет через пару лет, через год, может быть, минимально» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники). «Если суммировать возможности дешевой растаможки — это неоспоримое преимущество российских компаний сейчас. И если оно исчезнет, то это повлечет за собой достаточно сложные и тяжелые последствия» (Интервью 13, дистрибуция электро- и фотоматериалов).

срочек оплаты, сервисному обслуживанию⁵². Тем не менее, встраивание в работу этих крупных систем, даже если оно не несет немедленных ощутимых выгод, важно для компаний, ибо речь идет не только о гарантированном сбыте, своевременных платежах, но и, что немаловажно, о повышении престижа, репутации фирмы.

Правда, при этом осознается стратегическая опасность того, что в будущем, пользуясь связями с мировыми производителями, западные операторы могут перейти на технологии прямых поставок с заводов-изготовителей, и условия для российских компаний станут еще более жесткими. Тем не менее, считается, что от сотрудничества с местными операторами западные сети все же не откажутся⁵³.

Куда менее оптимистично смотрят на ситуацию представители российских розничных сетей. Именно они ощущают наиболее серьезную угрозу со стороны крупных западных товаропроводящих сетей. И в следующем заключительном разделе мы увидим, какие деловые стратегии и концепции контроля вырабатываются ведущими участниками рынка, чтобы справиться с этой новой конкурентной ситуацией.

РАЗДЕЛ 4. КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЯ РОССИЙСКИХ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ

Конкурируют между собой не только продукты разных компаний, но и их концепции контроля — видения того, что происходит и что нужно делать на рынке. Далее мы разобьем эти концепции на две группы. В первой представлены взгляды на то, как должна развиваться компания, чтобы сохранить и расширить свое присутствие на рынке. Во второй группе — на то, что, по мнению предпринимателей, следует предпринять государству, чтобы их деловые стратегии оказались успешными.

⁵² «Проблема будет в степени давления, оказываемого на производителя. Вернемся к опыту того же «Метро». В той истории не только розничные торговцы выступали против открытия «Метро». Выступали и производители. Почему? Потому что «Метро» требовало от них соблюдения условий, которые до этого производители не обеспечивали никому — ни «Перекрестку», ни «Седьмому континенту», ни «Рамстору»... Более низкие отпускные цены, которые были ниже самых низких отпускных цен в среднем примерно на 5%. Сервисные вещи. Плюс двухпроцентный годовой бонус» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники). ««Метро» применяет драконовские требования к нашим поставщикам. Приходишь к ним со своей ценой, они говорят, что цена будет на 25% ниже. И все. Согласен — работаешь, не согласен — уходишь. И практически многие, даже наши поставщики почти под ноль работают с ними» (Интервью 17, продажа офисных и канцелярских товаров).

⁵³ Например, из 800 поставщиков первого гипермаркета Auchan (Ашан), открытого на окраине Москвы в августе 2002 г., 700 поставщиков — российские.

4.1. Концепции развития компаний

Посмотрим, как российские сетевые компании пытаются справиться с новой конкурентной ситуацией. Здесь видятся несколько принципиальных путей, которые отчасти совместимы друг с другом, а отчасти альтернативны и требуют стратегического выбора. Данные интервью помогают нам выделить четыре основные концепции контроля компаний над собственной ситуацией, а именно:

- продажу западным сетям;
- уход в регионы;
- позиционирование в особых нишах;
- конкурентное с западными сетями.

Продажа бизнеса

Эта деловая стратегия — наиболее прямолинейна, хотя и не столь проста как может показаться на первый взгляд. Из чего она исходит? Из того, что транснациональных операторов уже не остановить. То, что произошло с местными сетями в Польше, Венгрии или Чехии, неминуемо произойдет и в России — силы слишком не равны. Значит, наиболее разумная стратегия — оценивать свой бизнес как ресурс для продажи более мощным конкурентам. Тем более, что по опыту их деятельности в других странах известно, что предложения о продаже местным сетям делаются. И некоторые надеются их получить⁵⁴.

Какие оправдания может иметь такая «пораженческая» стратегия? Первый аргумент — сугубо утилитарный: «бизнес есть бизнес», он руководствуется критерием выгоды, и если выгодно продать дело «на корню», то следует оставить ненужные сантименты и продавать. Другое оправдание — фаталистского свойства: может, и хотелось бы сохранить свой бизнес, но ничего не поделаешь — «сила гнет силу». Высказываются и успокоительные аргументы политико-экономического характера: от прихода западных сетей никто особенно не проиграет. Нанимать они будут преимущественно местных работников, создавая дополнительные рабочие места; лучшие местные дистрибьюторы получат устойчивые каналы сбыта продукции; остальные должны будут подтягиваться; потребитель выиграет от низких цен и более широкого ассортимента товаров.

Конечно, в случае продажи компании ей придется скорее всего расстаться со своим именем. Но проблема заключена не только в утрате брэнда, а в том, что сегодня это имя очень недорого стоит, и продажная цена вряд ли по-

⁵⁴ «Эти процессы вместе будут идти. И удушение местного производителя силами розницы, и скупка западными большими компаниями местных производителей. Все вместе пойдет» (Интервью 17, продажа офисных и канцелярских товаров).

кажется особо привлекательной. Сложившийся за долгие годы теневой характер бизнеса был связан с сокрытием значительной части оборота, что неизбежно порождает недооцененность компаний. А непрозрачность структуры управления еще больше настораживает внешних инвесторов.

Соответственно, основным элементом стратегии продажи бизнеса состоит в том, чтобы ускоренно *наращивать капитализацию* компании, повышая ее рыночную привлекательность. А это достигается не только и не столько открытием новых магазинов и торговых центров (хотя чем мощнее сеть, тем заведомо дороже), но и степенью легальности деловых структур. Потому-то в преддверие прихода транснациональных операторов многие российские компании всерьез озаботились проблемой легализации собственного бизнеса⁵⁵. Однако чистота и прозрачность требуют дополнительных затрат и организационных усилий, сравнительные издержки легализации по-прежнему достаточно высоки. Но они должны окупиться при условии выгодной продажи компании внешним инвесторам.

Уход в регионы

Московский рынок первым подвергнется серьезному переделу, и естественный выход из ситуации заключается в поиске новых рыночных пространств. В частности, рассматриваются возможности ухода крупных российских операторов в регионы. Считается, что западные сети в регионы если и пойдут, то не сразу, а масштабы страны дают дополнительное преимущество во времени (в пределах четырех—пяти лет).

Капитал с точки зрения данной стратегии рассматривается как мобильный ресурс, который вместе с передовыми технологиями следует экспортировать в менее освоенные рыночные территории. Такого рода экспорт приведет к снижению привычного для московских компаний уровня рентабельности, однако поможет поддержать объемы продаж и завоевать новые слои менее избалованных региональных покупателей. Тем более, что в посткризисный период реальные доходы населения во многих крупных городах возростали.

Что здесь нужно делать? Открывать новые торговые точки в регионах, подкрепляя это расширение перестройкой структуры логистики и управления. Задача видится в том, чтобы, опережая продвижение западных компаний, постепенно выдавливать местных операторов.

⁵⁵ Радаев В.В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля (на примере рынков электробытовой техники). Препринт WP4/2002/01. М.: ГУ ВШЭ, 2002; Радаев В.В. Российский бизнес: на пути к легализации? // Вопросы экономики. № 1, 2002. С. 68—87.

Оправданием такой стратегии служит, с одной стороны, указание на вынужденность подобного шага («нас просто выдавливают в регионы»), а с другой стороны — маркетинговый аргумент, подчеркивающий преимущества сетевых компаний по сравнению с местными фирмами с точки зрения широты ассортимента, предоставления покупателю гарантий и качества сервисных услуг. Подчеркивается, что в конечном счете региональный потребитель не останется внакладе.

Опасность заключается в том, что западные сети тоже заявляют о своих планах проникновения в российские регионы. Еще не успев завоевать один плацдарм, они уже наступают на другие. При этом первоначальной мишенью (как и в случае с российскими сетями) окажутся одни и те же города-миллионники с относительно высокой платежеспособностью населения. Так, например, компания Metro уже начинает строительство гипермаркета в Нижнем Новгороде.

Поиск особых рыночных ниш

Иная стратегия у тех, кто не имеет достаточных ресурсов для массированного продвижения в регионы или не считает это целесообразным. Их задача состоит в том, чтобы позиционироваться в особых рыночных нишах, которые не будут заняты крупными товаропроводящими сетями. Дело в том, что крупнейшие супер- и гипермаркеты осваивают преимущественно окраины Москвы, охватывая ее все более плотным кольцом по линии МКАД. Между тем, не все потребители имеют машины или имеют достаточно сил и времени, чтобы добраться в конец города.

Это означает, что торговый капитал должен пространственно приближаться к потребителю. И специальная ниша может быть обустроена теми, кто позиционируется как сеть «магазинов возле дома» или «магазинов по соседству», вытесняя остатки прежних «советских» торговых предприятий⁵⁶. При этом характер торговых точек дифференцируется в зависимости от района расположения (деловой — спальный, элитный — периферийный). Это могут быть относительно дешевые лавки и более дорогие магазины. Их объединяет предоставление широкого ассортимента предметов первой необходимости, удобный (желательно круглосуточный) режим работы и расположение «в пределах вытянутой руки» (точнее, короткой пешей прогулки). Поэтому их еще называют «удобными магазинами» (convenience stores).

⁵⁶ Подобную концепцию развития заявляют, например, сети супермаркетов «Патэрсон» и «Пятерочка». Об этом направлении подумывают даже руководители «Седьмого континента», который ориентирован на более обеспеченные слои покупателей.

Подобная ниша для крупных товаропроводящих сетей чаще всего оказывается непривлекательной, и это позволяет «магазинам возле дома» сосуществовать с ними на сопредельных территориях⁵⁷. А значимость данной стратегии обосновывается предоставлением максимальных удобств потребителю, который, по тем или иным причинам, не в состоянии заняться массированным шоппингом или нуждается в каких-то мелочах — здесь и сейчас.

Другой вариант данной стратегии состоит в том, чтобы продвигать на рынок какие-то конкретные продукты, создавая и заполняя некую специализированную нишу и надеясь сохранить ее в условиях развертывания западных сетей.

Конкурирование с западными сетями

Наконец, еще одна (но наиболее интересная, на наш взгляд) стратегия — стремление развивать свой бизнес и конкурировать с западными сетями. Для ее обоснования используют два типа рассуждений. Первый — приход западных розничных сетей не будет столь стремителен. Некоторые из них пока в раздумии или в процессе подготовки. А тем, кто начал наступление на российский рынок, понадобится определенное время, чтобы развернуться по всему фронту и отвоевать лидирующие позиции. Второй тип рассуждений сводится к тому, что российские сети, хотя и менее мощные в финансовом отношении, в принципе работают не хуже, чем их западные конкуренты. Их менеджмент быстро учится, подтягивая и укрепляя слабые звенья. Вдобавок, на их стороне практическое знание местных условий, встроенность в сети неформальных связей. С этих позиций ресурсы российских компаний рассматриваются как инструмент удержания позиций на рынке и сохранения более или менее раскрученного брэнда.

Возникает вопрос, зачем держаться за бизнес в ситуации, когда условия извлечения прибыли становятся все более сложными? В объяснениях предпринимателей, помимо экономических аргументов, звучат вполне понятные мотивы *личной преданности* своему делу, созданному когда-то с нуля и ставшему предметом заслуженной гордости. Прибегают и к аргументу *социальной ответственности* работодателя, за которым «стоят сотни работников и их семьи». Нередки и рассуждения *хозяйственно-патриотического* свойства: сколько бы местных работников ни нанимали западные компании, сколько бы ни занимались благотворительной деятельностью, львиная доля прибылей все равно уйдет из страны и будет вложена за ее пределами.

⁵⁷ Подобное оттеснение местных розничных сетей на второй план произошло, например, в Китае.

Кроме того, говорится, что российский рынок в этом случае попадает во всё большую зависимость от стратегических решений, принимаемых за пределами страны и не обязательно связанных с российской хозяйственной и политической конъюнктурой. К тому же транснациональные операторы могут свернуть свою деятельность и перенести ее в какие-то другие страны столь же оперативно, как и пришли на российский рынок.

Главный вывод — основным условием успеха является правильно выбранная деловая стратегия и ее быстрая реализация. На способах повышения конкурентоспособности в новой ситуации мы остановимся подробнее.

4.2. Стратегии повышения конкурентоспособности

Для того, чтобы выдержать конкуренцию со стороны крупных западных операторов, отечественным компаниям нужно, во-первых, расширяться, а во-вторых, перестраивать схемы деятельности. Пользуясь благоприятной конъюнктурой последних лет, наши ведущие компании начали интенсивно вкладывать средства в развитие, производя довольно *активную экспансию*. Пути расширения масштабов бизнеса следующие:

- введение новых торговых площадей;
- укрупнение магазинов;
- совершенствование логистических схем;
- расширение ассортимента;
- совершенствование технологий продаж.

Как правило, к концу 2002 г. московские розничные сети располагали несколькими десятками магазинов и супермаркетов. Так, «М.Видео» насчитывал 25 магазинов, «Спортмастер» — 28, «Копейка» — 27, «Седьмой континент» — 30, «Перекресток» — 44. А половина московских сетей имели менее десятка магазинов. На этом фоне компания «Эльдорадо», управляющая 303 магазинами, выглядит гигантом (хотя по объему продаж она превосходит прочие сети не столь сильно — примерно в 3—4 раза).

Расширение торговых площадей ныне идет буквально взрывными темпами. Основные сетевые компании в 2002 г., например, открывали в месяц в среднем по одному новому магазину, а дальнейшие их планы еще более экспансивные. Происходит укрупнение магазинов, переход к новым форматам, к числу которых относят:

- супермаркеты;
- гипермаркеты;
- дискаунтеры;
- мелкооптовые магазины Cash & Carry.

Строятся крупные торговые центры, в которых располагаются сразу несколько крупных операторов, умножая притягательную силу для покупа-

телей⁵⁸, а также специальные распределительные центры, которые позволяют усовершенствовать систему логистики и экономить существенные средства.

При этом резервы концентрации бизнеса далеко не исчерпаны. По данным МЭРТ России, доля совокупных продаж супермаркетов, гипермаркетов и дискаунтеров в столичной розничной торговле составляла в конце 2002 г. 10—12%. А в регионах результаты еще более скромные⁵⁹. Так, даже Санкт-Петербург в этом отношении отстает от Москвы на несколько лет. Однако, начавшийся в 2000 г. быстрый рост крупных торговых структур идет очень быстрыми темпами. В 1999 г. по данным McKinsey, оборот всех российских супермаркетов составлял 0,2% от суммарного оборота розничной торговли. В конце 2001 г. по данным ACNielsen, на их долю приходилось уже 6% розничного оборота. Спустя год, эта доля удвоилась и продолжает возрастать (о быстрой концентрации форм торговли в Польше, Венгрии и Чехии см. Приложение).

Любопытно, что на этом поле происходит не только экономическая или политическая, но и символическая борьба, в которой сталкиваются не только интересы, но и разные концепции развития бизнеса. Так, в сфере электробытовой техники московские розничные сети ориентируются прежде всего на средние ценовые сегменты, предлагая покупателям гибкую систему скидок и дисконтных карт, дополнительных услуг и более комфортные условия при совершении покупки. Они также стремятся к созданию все более крупных торговых центров (1500—2000 кв. м.). Противостоящая им компания «Эльдорадо», развивает сеть небольших дискаунтеров (500—600 кв. м.), отказывается от дисконтных карт и скидок (хотя и она тоже открыла в 2002 г. свой первый крупный гипермаркет) и делает упор на низкие цены и широту ассортимента. Чья линия окажется наиболее выигрышной, мы узнаем буквально через несколько лет.

Мобилизация собственных ресурсов

Расширение деятельности российских сетевых компаний наталкивается на суровые *ресурсные ограничения*. Дело в том, что финансирование осуществляется ведущими компаниями прежде всего за счет собственного капитала, который составляет в среднем около 70% пассивов. Поскольку время безумных заработков ушло в прошлое, собственных средств компаний (даже с учетом налоговой оптимизации) все равно оказывается недостаточно.

⁵⁸ «Надо привлекать покупателей именно большими центрами. Центрами, где покупатель может приобрести очень много разных товаров... Поэтому мы объединяемся и строим торговые комплексы» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов). «Будущее в ритейле — за теми компаниями, которые будут строить» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

⁵⁹ «Больших торговых комплексов в регионах пока, можно сказать, нет. Открываются только первые (из них)» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

Рассмотрим проблему ресурсных ограничений на конкретном примере. Один из собственников российской розничной сети весной 2002 г. любезно предоставил нам расчет среднестатистических месячных доходов и расходов среднего московского магазина данной сети с торговой площадью 1000 кв. м., количеством сотрудников 95 человек и месячным объемом продаж (с НДС) — чуть превышающим один миллион долларов (1090 тыс. долл.)⁶⁰.

Согласно расчетам, около 80% всей выручки магазина идет на покрытие стоимости закупленного товара (с НДС), а 20% составляет его валовый доход. Нас интересует в первую очередь, как расходуется именно этот доход. Текущие расходы составляют около половины валового дохода (49%). Если предположить, что платятся все положенные налоги, то налоговая нагрузка также едва не дотягивает до половины (48%). Наконец, прибыль магазина в этом случае достигнет лишь 3% валового дохода (см. табл. 4). Иначе говоря, фактически она приближается к нулю, и это означает, что если заплатить все налоги, ни о каких инвестициях речи идти уже просто не может.

Таблица 4. Структура среднемесячных расходов фирменного магазина (май 2002 г.)

Статьи расходов	Тыс. долл.	Доля валового дохода, %
Фонд оплаты труда	38,0	17,3
Платежи за обслуживание процесса торговли:		
перевозка и доставка товара	3,0	1,4
охрана помещений	6,4	2,9
Расходы на рекламу	10,0	4,5
Эксплуатационные расходы:		
аренда помещения	10,0	4,5
услуги связи	0,5	0,2
коммунальные услуги	2,0	0,9
канцелярские и прочие	0,5	0,2
Банковские услуги (обработка платежей, кредитные карты, модемное обслуживание)	14,3	6,5
Оплата процентов за кредит на товарные запасы	22,5	10,2
Налоговая нагрузка	105,4	48,0
Итого	212,6	96,7
Чистая прибыль	7,4	3,3

⁶⁰ Следуя правилам конфиденциальности, мы не называем компанию, предоставившую нам эти материалы.

Теперь посмотрим, как распределяется *налоговая нагрузка*? Ее половина составляет налог с продаж (49%)⁶¹. Далее следует НДС (30% налоговой нагрузки). Тройку замыкает единый социальный налог (35,8% фонда заработной платы), составляющий 13 % положенных налоговых платежей. Доля каждого из остальных налогов не превышает 5% общей нагрузки, но в сумме они составляют 8,2% платежей (3,9% валового дохода), что тоже не мало (см. табл. 5).

Таблица 5. Распределение среднемесячной налоговой нагрузки фирменного магазина (май 2002 г.)

Виды налогов	Тыс. долл.	Доля валового дохода, %	Доля налогов, %
Налог с продаж	51,9	23,6	49,2
Налог на добавленную стоимость	31,3	14,2	29,7
Единый социальный налог	13,6	6,2	12,9
Налог на имущество	4,4	2,0	4,2
Налог на прибыль	2,0	0,9	1,9
Налог на пользователей автодорог	1,8	0,8	1,7
Налог на рекламу	0,4	0,2	0,4
Итого	105,4	48,0	100

Итак, платить налоги в полном объеме российские розничные сети не в состоянии (собственно, никто этого и не делает). Если же взять другой крайний случай, — не платить никаких налогов, — рентабельность составила бы около 50% валового дохода. Но этот вариант для солидного бизнеса тоже уже невозможен. Поэтому реально достигается определенный *институциональный компромисс* с фискальными органами, когда платится только часть положенных налогов. Объем реализации занижается как минимум на треть (зачастую и больше), НДС оставляется на счетах исчезающих фирм, часть зарплаты выплачивается в конвертах⁶²,

⁶¹ Налог с продаж считается самым тяжелым с точки зрения его оптимизации. «Скручивание» кассовых аппаратов или превращение каждой кассы в торговом зале в индивидуальное частное предприятие солидные фирмы не могут себе позволить. Применяются специальные банковские счета, через которые оплачиваются покупки. Однако, издержки здесь тоже не нулевые и, вдобавок, создаются дополнительные неудобства для покупателей.

⁶² К страховым схемам для решения проблемы зарплатных налогов участники обследуемых рынков, как правило, не прибегали. Здесь были популярны более дешевые и менее формализованные схемы, связанные с обналичиванием средств (при них можно обойтись и 1—1,5% конвертируемой суммы). Впрочем, в последний период риски подобных схем возрастают.

официальная рентабельность фиксируется на уровне нескольких процентов. В результате удается выйти на реальную рентабельность примерно 15—20%, что не так уж плохо. Однако, для запланированного ускоренного развития компаний этих средств все равно не достаточно. Нужны дополнительные средства.

Привлечение внешних ресурсов

Путь к преодолению внутренних ресурсных ограничений лежит через мобилизацию внешних ресурсов, в том числе посредством:

- акционирования компаний и продажи части пакета акций;
- более активного привлечения банковских кредитных ресурсов;
- укрупнения сетей путем объединений и слияний;
- заключения стратегических альянсов.

Российскими компаниями еще не задействован в полной мере резерв привлечения внешних инвестиций на основе *акционирования*. Одной из первых ласточек стало размещение компанией «Седьмой континент» на российском рынке в 2002 г. облигаций на сумму 300 млн. руб. Другой пример — продажа компанией «Фелма» контрольного пакета акций сети супермаркетов «Копейка» нефтяной компании «Юкос» (при сохранении оперативного управления в руках прежних менеджеров). В состав акционеров сети «Пятерочка» вошел Европейский банк реконструкции и развития. Однако чаще всего руководители компаний ссылаются на то, что они «рассматривают вопрос» о привлечении внешних инвестиций, но положительного решения пока не приняли. А некоторые просто заявляют, что внешние ресурсы им в данный момент не требуются.

Процесс легализации российского бизнеса открывает здесь дополнительные возможности. Однако в силу низкого уровня его капитализации, оценки возможностей привлечения средств с фондового рынка и путем прямых инвестиций оцениваются руководителями компаний достаточно скромно. По крайней мере, они не позволяют обеспечить те темпы развития, которые необходимы, чтобы лицом к лицу встретить крупных западных операторов⁶³.

Помимо собственных средств источником развития может стать привлечение *кредитных ресурсов* банков. Однако, банковские кредиты выдаются сроком на один год и, вдобавок, могут быть досрочно отозваны. Развиваться на основе таких краткосрочных кредитов довольно затруднительно.

⁶³ «Полная продажа (компания) никого не интересует. Причем, (не интересует) обе стороны... Зачем же покупать российскую компанию полностью, кто будет ею управлять? Речь идет о вхождении в дело наполовину или на четверть, условно говоря. А это на самом деле маленькие деньги» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

В итоге кредиты банков не составляют значительной доли пассивов ведущих компаний. Однако, дело уже сдвинулось с мертвой точки. Так, лидером кредитования компаний в сфере электробытовой техники выступил Альфа-банк, далее следовали МДМ-банк, «Русский стандарт» и др.

Существует и такой инструмент как *товарные кредиты*. Его применение предполагает относительно развитость рынка и достаточно высокую степень доверия между участниками. И напротив, низкий уровень доверия связан с требованием предоплаты⁶⁴. По этим параметрам уровень доверия на российских рынках пока не слишком высок⁶⁵.

Одной из наиболее эффективных форм концентрации капитала являются *слияния и поглощения*, ведущие к объединению разных бизнесов, превращению горизонтальной формы их интеграции в вертикальную⁶⁶. Если посмотреть опыт взаимодействия обследованных компаний в последние годы, то дружественных горизонтальных слияний между конкурирующими бизнесами как правило не наблюдалось⁶⁷. Однако время от времени происходят менее дружественные поглощения. Так, в 1998 г. после финансового кризиса группа компаний СВ (Техносила) приобрела восемь магазинов «Диал-Электроникс». В сфере компьютерного производства и продаж в 2001 г. компания «Белый ветер» приобрела два магазина фирмы «Компьюлинк». После кризиса 1998 г. компанией «Эльдорадо» были приобретены три магазина фирмы «Микродин», а в июле 2002 г. — девять магазинов компании «Электрический мир».

Из розничной торговли в других сферах, помимо упомянутой выше сделки между «Юкосом» и «Фелмой», упомянем приобретение в 2002 г. краснодарской компанией «Тандер» (косметическая продукция) сети из 15 дискаунтеров. Подобные процессы происходят и в регионах. Так, одна из структур «Сибнефти» в 2002 г. приобрела нижегородскую торговую компанию «Альянс», включающую сеть дискаунтеров и супермаркетов.

⁶⁴ Подробно о связи требований предоплаты с высоким уровнем нарушений контрактных обязательств см.: Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М.: Центр политических технологий, 1998. Глава 2.

⁶⁵ По данным исследования BEEPS (Business Environment and Enterprise Performance Survey) из 26 посткоммунистических стран, Россия имеет один из самых высоких показателей по требованиям предоплаты и весьма умеренные показатели по сравнению со средним уровнем в части распространения товарных кредитов. Все это рассматривается как свидетельства невысокого уровня доверия в российском бизнесе (Raiser M., Rousso A., Steves F. Why and Who Do Firms Trust? Evidence from 26 Transition Economies, paper presented at the workshop on trust and honesty, Collegium, Budapest, 22-23 November 2002).

⁶⁶ В современной мировой практике слияния сетей с целью их укрупнения можно считать одной из генеральных тенденций. Приведем пример слияния крупнейших французских сетей Carrefour и Promodes (1999 год), Auchan и Casino (2002 год).

⁶⁷ В качестве примера укажем лишь на возникновение в 2002 г. объединения пяти независимых универсамов и создание единого логистического центра «Союз» в Санкт-Петербурге.

Добровольные объединения прямых конкурентов, которые позволяют намного быстрее концентрировать ресурсы⁶⁸, — дело не простое. На практике противоречия между компаниями (нередко порождаемые амбициями их лидеров) часто возобладают над общим интересом — усилением своих позиций. Договориться друг с другом удастся далеко не всегда⁶⁹.

Более перспективным направлением пока считается заключение *стратегических альянсов* между российскими сетями разного профиля. Такие альянсы между компаниями, не являющимися прямыми конкурентами, не означают простого увеличения масштабов деятельности. Они призваны мультиплицировать эффект, создавая дополнительное притягательное воздействие на покупателя.

Наиболее ярким примером является стратегический альянс пяти компаний, каждая из которых выступает одним из лидеров в своих сегментах рынка:

- «М.Видео» (электробытовая техника);
- «Седьмой континент» (продукты питания);
- «Спортмастер» (спортивные товары);
- «Старик Хоттабыч» (ремонтные и отделочные материалы);
- «Арбат-Престиж» (парфюмерия и косметика).

Указанный стратегический альянс реализуется через связку проектов, посвященных разным темам, представляющим совместный интерес для участников, а именно:

- маркетинговый проект «Шесть семерок» (наиболее известный широкой публике в виду массивной рекламы);
- инвестиционный проект «Русские торговые сети» для реализации совместных строительных проектов;
- политический проект Ассоциации компаний розничных сетей (АКОРТ)⁷⁰.

Для каждого проекта создается свой пул участников. Вход и выход осуществляется по ассоциативному принципу — на добровольной кон-

⁷⁰ «Для реализации каждой цели создаются разные пулы, где-то они прописываются, где-то нет. Этот процесс идет очень успешно. Очень бурное сотрудничество. Если бы додумались сделать это еще лет пять назад, было бы гораздо выгоднее» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

⁶⁹ «(Компании) вряд ли договорятся... там настолько разные люди со своими представлениями, что вряд ли они сумеют договориться. Значит, проиграют» (Интервью 9, дистрибуция электробытовой техники).

⁶⁸ «Консолидация даст лучшие условия. Представьте, что все московские сети встали бы сейчас под один логотип. Эта сеть обладала бы несравнимо большим давлением и на поставщиков, и на потребителей... В этих условиях лояльность покупателей к такому магазину завоевать проще, хотя бы потому, что таких магазинов уже в пять раз больше получается» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники).

трактной основе⁷¹. Подобный стратегический альянс позволяет концентрировать ресурсы, но основную выгоду он приносит в результате *разнородности* участников.

Некоторые компании не пренебрегают и использованием *политического ресурса* — экономически ориентированной конкуренции, осуществляемой неэкономическими методами (в данном случае посредством получения «лицензии от властей»). По крайней мере, получение компанией «Седьмой континент» сразу нескольких участков под строительство напрямую связывается с уходом в депутаты Мосгордумы ее бывшего лидера В. Груздева.

Совершенствование организационных структур

Укрупнение масштабов деятельности — необходимое, но не достаточное условие для развития сетей⁷². Стоит задача не простого наращивания масштабов бизнеса (количества магазинов, объемов реализации), а совершенствования его организационных структур.

Еще до прихода западных сетей быстрыми темпами пошел процесс организационного заимствования — институционального изоморфизма. Это означает, в том числе, построение *многоуровневых дистрибуторских сетей*. По утверждениям экспертов, сегодня конкурируют не производители и не торговцы, а технологические цепочки товародвижения⁷³. Это означает также применение более гибких подходов в области *закупок*. Наряду с обязательным расширением ассортимента, речь идет о более аккуратной политике поставок, отказе от приобретения крупных партий товара в погоне за бонусами, о недопущении затоваривания, приобретения впрок⁷⁴.

⁷¹ Подробнее об ассоциативном принципе хозяйственной организации см.: Радаев В.В. Экономическая социология: курс лекций. М.: Аспект Пресс, 1997. Глава 9.

⁷² «Не важно иметь на сегодня огромное количество магазинов. Важнее иметь некий системный подход к управлению, стратегию, иметь некую открытость» (Интервью 4, оптовая и розничная продажа электроники).

⁷³ «Кто конкурирует на Западе? Конкурирует не дистрибутор, не производитель, и даже не розница. Конкурируют цепочки проведения товара от производителя до полки где-то там в Семиструйске. И если эта цепочка слажена, если она работает как единый механизм, то она конкурентоспособна... Кто построит эту цепочку наиболее оптимально, тот выиграет. Если у меня только импорт, а у тебя только розница, получается, что импортеров бьют импортеры, а розницу бьют западные розничные сети... Вот если объединить эти фирмы, помочь этой цепочке заработать как единый механизм, чтобы не было тромбов — у кого на таможне, у кого с банками...» (Интервью 13, дистрибуция электро- и фототоваров).

⁷⁴ «Чтобы сейчас взять товар, надо иметь четко сформированную структуру, — мы сейчас ввозим товара ровно столько, сколько нам необходимо. Мы не насыщаем свой склад товаром на всякий случай, как было раньше» (Интервью 12, оптовая продажа электробытовой техники).

Необходимость гибких подходов относится и к построению внутренней структуры компаний в целом. Речь идет о создании *интегрированных структур* с относительно независимыми звеньями, которые обеспечивают дополнительную устойчивость бизнеса.

Тем, кто смотрит вперед, приходится заботиться о *кадровом потенциале* — создавать дееспособные менеджерские команды, набирать людей под будущие проекты и обучать этих людей. Нужно также обучать персонал — в центре и в регионах.

Развитие технологий продаж

Подготавливаясь к приходу западных сетей, российские компании учатся у них внедрению *передовых технологий продаж*. Ярким примером являются практики *потребительского кредитования*. В 2001 г. на продажи в кредит приходилось, по оценкам руководителей компаний, 20—30% их общего объема (по оценкам независимых экспертов — вдвое меньше). Первоначальным лидером потребительского кредитования на московском рынке стал Банк «Русский стандарт». Среди других банков выделяются Российский национальный коммерческий банк, Первый О.В.К., Сбербанк России. Первыми среди компаний в сфере электробытовой техники к новому опыту прибегли компании «Мир» и «М.Видео». Вскоре к ним присоединились «Техносила», «Техмаркет», «Формоза», и нет сомнений, что этот круг будет быстро расширяться.

Немалые резервы кроются и в сфере улучшения обслуживания и привлечения покупателей. Разрабатываются разные системы дисконтных карт, привязанных к определенным видам товаров, времени или объемам покупок. Менеджеры учатся проводить гибкую ценовую политику, устраивая «магазины в магазинах», активно демонстрируя свои сильные стороны⁷⁵. Осваиваются передовые методы мерчендайзинга, связанного с расположением товаров на полках и их представлением покупателю.

Что объединяет все эти разнородные элементы? Российские компании в ускоренном порядке осваивают достижения западных операторов, которые претендуют на место ведущих участников рынка и скоро видимо его займут. Любопытный момент заключается в том, что процесс институционального и технологического изоморфизма начался еще до появления западных сетей. Новые правила игры устанавливаются (навязываются) до прихода новых влиятельных игроков.

⁷⁵ «Сказать, что у западных торговых сетей общий уровень цен существенно ниже — это было бы неправильно... Нужно иметь такой же уровень цен, но на каком-то одном товаре из ста работать себе в убыток, причем, делать на этот товар такое ударение, чтобы все думали, что именно здесь магазин самый дешевый» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

Инвестирование в отечественное производство

Финансовый кризис 1998 г. позволил оживиться отечественным производителям, которые уже были готовы «сойти на нет». Начало 2000-х гг. ознаменовалось взрывным ростом выпуска отечественных телевизоров («Рубин», «Сокол», Rolsen и др.), хотя частично это было вызвано переносом в Россию корейского производства. Хотя и более умеренно, но растет выпуск холодильников («Стинол», «Атлант»), стиральных машин и мелкой электробытовой техники. Заметно возросла рентабельность «красной сборки». И хотя доля российских товаров по многим позициям составляет в среднем около 5—10%, но определенную нишу им все же удалось занять. По другим товарным группам в сфере деятельности компаний АКОРТ (продукты питания и другие потребительские товары) отечественные товары составляют куда более значительную долю — 50—80%. Сначала это стало результатом импортозамещения после кризиса 1998 г. Но в перспективе все большую роль будут играть совместные российские производства с зарубежными партнерами.

Кризис создал условия для перетекания торгового капитала в промышленный. И важную роль в процессе оживления отечественного производства сыграли торговые компании, которые начали инвестировать в него. Зачастую этому предшествовала и смена собственника на предприятии⁷⁶. А некоторые торговые компании подумывают сегодня о производстве товаров под собственной торговой маркой (например, сеть «Спортмастер»).

Образование деловых сетей и ассоциаций

Выработка деловой стратегии является индивидуальным делом каждой компании, преследующей свои интересы. Однако при всех их особенностях, нередко деловые стратегии основных конкурентов удивительным образом напоминают друг друга. Отчего это происходит? Отчасти оттого, что компании преследуют сходные экономические цели, и каждая из них рационально выбирает наилучшие средства их достижения. Вместе с тем сходство стратегий в меньшей мере является результатом взаимного наблюдения и заимствования опыта друг у друга в рамках существующих *деловых сетей* — относительно устойчивых связей между разными бизнесами.

Важно подчеркнуть, что деловая сеть не сводится к взаимодействиям поставщиков и клиентов, связанных единой технологической цепью. Ее важным элементом выступают связи с прямыми конкурентами, работаю-

⁷⁶ «Характерно то, что рост производства чаще всего начинается со смены собственника... приходят люди с капиталом от собственной торговли, с рыночным мышлением, ... они как раз и активизируют процесс... (Хотя) исключения, наверное, есть» (Интервью 1, руководитель деловой ассоциации).

щими в тех же или близких сегментах рынков. Эти связи устанавливаются в результате непрерывного мониторинга действий друг друга. Однако, простым наблюдением зачастую дело не ограничивается. Представители компаний знают друг друга лично, периодически сталкиваются и вступают в непосредственные контакты. Причем, подобные контакты могут осуществляться сразу на нескольких уровнях управленческих иерархий — между собой общаются и высшие управленцы, и менеджеры, ведущие отдельные направления деятельности. Их рабочее взаимодействие помогает согласовывать и корректировать текущие и стратегические позиции разных компаний.

Подобное общение происходит как на личном, так и на публичном уровнях — в рамках *деловых ассоциаций*. Характерно, что в начале 2000-х гг. началось интенсивное формирование новых деловых ассоциаций, которые в отличие от ассоциаций перестроечного периода преследуют не столько политические цели своих организаторов, сколько деловые интересы компаний — членов объединения. В отличие от таких политизированных структур как ОПОРА, Деловая Россия или РСПП, они не инициированы высшей властью. К таким объединениям в сфере торговли потребительскими товарами относятся и обследованные нами ассоциации — РАТЭК и АКОРТ. Добавим, что при посредстве РАТЭК в 2001 г. была создана ассоциация компьютерных компаний. В том же году появился Российский Союз производителей и импортеров. Все это сравнительно небольшие ассоциации. Но они закладывают основу новой сети отраслевых и межотраслевых объединений. Помимо объединения компаний, создаются и ассоциации руководителей (пример — образованная в январе 2003 г. Ассоциация топ-менеджеров ритейла (в нее вошли в том числе и менеджеры некоторых компаний ассоциации АКОРТ).

Деловые ассоциации, в той или иной мере, выполняют функции:

- общественных объединений, призванных вовлечь участников рынка в коллективное действие и обеспечить представительство их интересов;
- лоббистских структур, работающих на продвижение и защиту интересов своих членов в коридорах власти;
- экспертных структур, проводящих самостоятельную аналитическую работу и участвующих в разработке нормативных документов;
- договорных площадок, необходимых для выработки и постоянного согласования правил игры между представителями бизнеса и власти, а также между самими компаниями;
- деловых клубов, создаваемых для неформального делового и личного общения.

В результате процесса личного и публичного взаимодействия руководителей индивидуальные деловые стратегии компаний перерастают в концепции контроля, разделяемые значительным числом участников рынка. Возникает система более или менее согласованного порядка. И хотя ассоциации не в состоянии вовлечь в свою деятельность всех ведущих участников рынка⁷⁷, их действия помогают прояснить перспективы его развития и оказывают на него стабилизирующее воздействие.

4.3. Концепции экономической политики

Понимание того, что происходит и должно происходить на рынке, неизбежно выводит нас на другой элемент концепций контроля, который касается принципов государственной экономической политики по регулированию рынка в целом и его отдельных сегментов⁷⁸. Мы коснемся далее таких пунктов как отношение руководителей компаний к открытым рынкам, транснациональным операторам и поддержке отечественного производителя.

Вытеснение открытых рынков

В целом руководители компаний в нынешней ситуации естественно выступают за вытеснение открытых рынков (вплоть до их закрытия муниципальными властями), намереваясь переделить часть освободившихся ниш⁷⁹. Подчеркивая свои экономические преимущества, ведущие участники рынка, тем не менее, с озабоченностью и тихой грустью отмечают, что средства экономической конкуренции в данном случае ограничены и недостаточны, а их реализация без административной и политической поддержки заняла бы слишком долгое время. Политика вытеснения открытых рынков лоббируется под следующими лозунгами:

⁷⁷ Ведущие участники рынка не всегда склонны к переговорам. Так, например, компания «СВ» («Техносила») считается относительно «закрытой», а «Партия» на момент проведения исследований вовсе не вступила ни в РАТЭК, ни в АКОРТ. Чаше всего это связано с личной позицией лидеров компаний. «За каждым бизнесом стоят реальные люди, со своими взглядами, ментальностью, шкалой ценностей, философией. Вообще, бизнес есть не что иное, как отражение внутреннего мира первых лиц компаний» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

⁷⁸ Одна из попыток сформулировать подобные принципы была предпринята с участием предпринимателей в 2002 г. в рамках разработки проекта Концепции внутренней торговли в Российской Федерации.

⁷⁹ «В течение пяти лет существующая розница может полностью перетянуть на себя все рынки... Но сама розница перетянуть не может, нужна еще помощь государства в закрытии рынков. И если через 5 лет все рынки закроют, то розница способна хорошо обслуживать все группы населения» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

- переход к более цивилизованной торговле и качественному обслуживанию населения («хватит бегать по рынкам»);
- борьба с несертифицированной и контрафактной продукцией (рынки квалифицируются как ее рассадники, наносящие скрытый ущерб потребителю);
- ликвидация скрытых офшорных зон (говорят, что заставить рыночных торговцев платить налоги — значит, фактически прекратить их деятельность).

В защиту открытых рынков выдвигаются встречные аргументы, главный из которых предельно прост: «без открытых рынков народ не выживет».

Опрошенными руководителями высказывалось мнение, что последовательной политики в этом отношении муниципальными властями не проводится. Хотя нам кажется, что это не вполне справедливо. После 2000 г. московское правительство развернуло работу по вытеснению неупорядоченной торговли с улиц города и развитию ее более цивилизованных вариантов. А затем началось наступление и на открытые рынки. С 1 января 2003 г. вступило в силу Постановление правительства Москвы о закрытии 22 рынков, в число которых попали объекты, размещенные в столичных спорткомплексах (Лужники, Динамо, ЦСКА). Вместе с этими рынками уходит в прошлое короткая, но драматическая эпоха челночничества. Под крышами воздвигаемых им на смену торговых комплексов неминуемо будут утвердятся иные правила игры.

Регулирование входа на рынок западных сетей

Мы полагали, что опрошенные руководители будут выступать за всяческое ограничение государством «западного вторжения». И такая позиция действительно имеет место. Однако, несколько неожиданно для нас, большинство руководителей высказывалось в пользу того, что в условиях рынка ограничивать никого (в том числе и западных операторов) не следует. Надо лишь *определить «условия входа»* этих операторов на российский рынок⁸⁰. Каковы должны быть эти условия? Как правило, четкое понимание этого пока отсутствует. Ссылаются, например, на опыт Франции, где серьезно регламентированы условия строительства гипермаркетов. Однако, как правило, консолидированной и ясно выраженной позиции по этому вопросу нет. И организованное политическое сопротивление приходу западных сетей оказалось весьма слабым — в том числе из-за раз-

⁸⁰ «Это задача государственная — определить условия входа на российский рынок транснациональной компании... Не нужно ограничивать, нужно определить условия входа — галстук, бабочка, входной билет какой-то...» (Интервью 1, руководитель деловой ассоциации).

личий и конфликтов интересов⁸¹. Есть также мнение, что государство сдерживать эти крупные компании не в состоянии. Хотя деловые ассоциации пытались принимать меры по торможению нашествия: АКОРТ инициировала проверки «Metro» Министерством антимонопольной политики в связи с неуплатой налога с продаж при наличии розничной торговли; а РАТЭК пыталась атаковать «Ашан», обвиняя компанию в демпинговых ценах на телевизоры. Руководители сетей «Копейка», «Седьмой континент» и «Перекресток» грозили бойкотом производителям и дистрибьюторам, согласившимся работать с «Metro». Однако серьезных результатов это не принесло.

Что произойдет в результате прихода в Россию транснациональных операторов? С одной стороны, признается ряд очевидно позитивных моментов. Развернется реальная конкуренция, российским компаниям придется мобилизоваться, учиться новым технологиям. Будут создаваться новые рабочие места. Потребители получают более дешевые, но в то же время достаточно качественные товары. Больше налогов поступит в государственный бюджет.

С другой стороны, указываются возможные разрушительные последствия такого вторжения. И в этом контексте руководителями российских компаний высказываются довольно настоятельные требования проведения последовательной государственной политики. Речь идет, во-первых, о защите от прямого подавления отечественных компаний, за которыми, помимо собственно бизнеса, стоят работники с их семьями. Во-вторых, об учете экономических последствий для России, ибо иностранные компании естественно будут преследовать в первую очередь интересы собственных акционеров, и значительная часть прибыли будет уходить из страны⁸².

Важным элементом концепции контроля в отношении западных операторов является решение вопроса о том, как отличить иностранную ком-

⁸¹ «Вот пришло «Metro». Да, что-то попытались сделать. Производители пошумели. Но прошло время, и все: «Metro» работает, и никаких попыток противодействовать не видно больше» (Интервью 10, сеть магазинов электробытовой техники). «Я не думаю, что из усилий по сопротивлению этому что-нибудь получится. Потому что начиналось все тоже с того, что мы, русские люди, должны объединиться против «Metro»... Но те люди, которые тогда призывали объединиться, сотрудничают (с ними) сейчас» (Интервью 12, оптовая продажа электробытовой техники).

⁸² «Я считаю, надо бороться по всем отраслям. Надо бороться за свою промышленность, надо бороться за свои авиакомпании, за свои банки, за свои страховые компании и прочее. Государству не выгодно, если все это будет полностью замещено иностранными компаниями. Даже на торговле и то будут все себе забирать» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники). «На сегодняшний день ... российские сети имеют достаточно сил, средств, технологий и всего прочего, чтобы строить точно такие же центры... В долгосрочной перспективе любому россиянину более выгодно, чтобы в своей стране торговали свои компании, нежели мировые. В краткосрочном плане, да, есть интерес, чтобы сегодня купить подешевле товар» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

панию от отечественной? Юридические титулы собственности и место регистрации здесь мало помогут, ибо западные компании регистрируются на российской территории как обычные закрытые акционерные общества. По паспорту учредителей и владельцев статус компании тоже определять нельзя, ибо у многих российских фирм есть иностранные учредители.

Среди формальных юридических признаков следует обращать внимание на структуру уставного капитала, поскольку у большинства ведущих западных операторов их доля в нем равна 100%. Но в качестве главного признака предлагается рыночный индикатор — наличие ведущего западного бренда⁸³. Дело в том, что реальная угроза исходит от ограниченного количества участников международного рынка. Западные бренды второй и третьей руки для российских компаний не опасны, они конкурентную ситуацию изменить не могут. Таким образом, делается вывод, что при разработке политических мер следует вести речь не вообще об иностранных компаниях, а о ведущих иностранных компаниях, которые способны серьезно повлиять на рынок.

Что все-таки должна предусматривать политика в отношении таких компаний? В первую очередь, речь идет об отказе от прямых преференций для нерезидентов. Один из острых вопросов последнего времени был связан с существованием особых условий таможенного оформления для стопроцентных иностранных инвесторов. Ситуацию ухудшало то, что их список имеет тенденцию пополняться за счет сомнительных фирм. И хотя в 2002 г. данный список был сокращен с нескольких сотен до нескольких десятков, однако, желающим попасть в подобные списки и дальше отбою не будет.

Безусловно, западным операторам должны выставляться определенные инвестиционные требования. Хотя имеющийся опыт подсказывает, что они идут на эти условия без особого труда. И здесь политически важно не допустить монопольного положения какого-либо одного западного оператора, которое позволило бы ему диктовать свои условия. Приглашая западных операторов, нужно изначально формировать конкурентную среду между ними⁸⁴. Хотя здесь возникает очередное противоречие, — не позволяя никому занимать монопольные позиции, мы повышаем число операторов и создаем дополнительную конкуренцию также и для российских фирм.

⁸³ «Отделить западного оператора от нашего, на мой взгляд, можно только по бренду» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

⁸⁴ «Приходит, допустим, одна транснациональная компания. И она захватывает весь регион, весь рынок... Следующее, что она делает — начинает диктовать монопольные условия. Потом она говорит: у нас есть собственное производство, где мы тоже являемся владельцами, и мы его будем сюда продвигать. Телевизоры «Сокол» нам уже не нужны, мы только «Филипс» будем продавать... нужно понимать, что нельзя работать с одной транснациональной компанией, их должно быть несколько. Чтобы они конкурировали» (Интервью 1, руководитель деловой ассоциации).

Существенную роль играет фактор времени. *Западные компании должны пускаться дозировать*, чтобы не дать им возможность сразу задавить российские компании, дать им время приспособиться к новой конкурентной ситуации⁸⁵. По оценкам руководителей, российским сетям нужны еще 3—4 года, чтобы как следует стать на ноги и во всеоружии встретить западных конкурентов. Можно обобщить эту позицию следующим образом: лучше пустить нескольких западных операторов, но постепенно (давая строить небольшое количество магазинов), чем одного, но сразу (разрешив им строить большое количество магазинов)⁸⁶.

Поддержка отечественных сетей

Генеральная линия в экономической политике в отношении западных сетей, как она видится российским предпринимателям, — не запрещать и не ограничивать их вход на рынок (что уже невозможно), а поддерживать отечественные компании, помогать им объединиться, реализовывать свои инвестиционные проекты. Или как выразил эту мысль один из руководителей: «*Нужно не ограничивать их (западные компании), а именно дать преференции нашим*» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

Большинство руководителей согласны с тем, что просто не давать западным компаниям землю под строительные площадки нельзя. Однако важный вопрос связан с тем, *где и на каких условиях отводится земля*. В ряде случаев российские компании начинают претендовать на эти участки и готовы возводить торговые центры самостоятельно. В других случаях необходимые вложения для российских компаний слишком высоки, и западные сети не встречают конкуренции⁸⁷. Но в любом случае, при опреде-

⁸⁵ «Можно вообще запретить западным сетям работать здесь. Но я категорический противник такого мнения. Другое дело, можно дозировать допускать, временно помогая нашим сетям. И по мере того, как они смогут конкурировать, тогда отпустить, дать волю голому рынку» (Интервью 13, дистрибуция электро- и фототоваров). «Только-только мы начали расставляться, только поняли азы этого бизнеса. Ну что, мы же младенцы еще в бизнесе... по 10 лет работаем. Кто там знал 10 лет назад, что есть управленческий учет, финансовый менеджмент, что есть МСФО и все остальное. Это только сейчас все приходит. И тут же, на пороге, уже другие ребята стоят. Такие мускулистые, поджарые, готовые скрутить всех в бараний рог» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

⁸⁶ «Мы не можем технологически строить 15 магазинов одновременно, даже если бы были деньги — мы пока не доросли до этого. А «Metro» может строить 15 магазинов одновременно. Соответственно... она уберет розничную торговлю. Поэтому если отдать им сейчас всю (землю), они и купят всю... Можно пускать всех, но каждой компании давать по одному, по два участка, нельзя давать много, иначе они уьют все» (Интервью 23, сеть спортивных магазинов).

⁸⁷ «Люди реально берут земли, которые никто бы не взял. Ту землю, что «Metro» взяла на проспекте Мира, нам тоже предлагали когда-то. Но нам было не под силу эту землю брать. Там нужно черт знает сколько снести, черт знает сколько вывезти... Как раз это и есть их финансовые возможности. Они не думают об этом... Они готовы на все» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

лении места под строительство следует учитывать интересы российских компаний, уже находящихся на близлежащей территории.

Следует добиваться также, чтобы условия доступа к земельным участкам, равно как и к имеющимся дефицитным торговым площадям, были бы более прозрачными, нежели сегодня. На нетранспарентность процедур выделения земли жалуются многие⁸⁸. Помимо отвода земли, государство могло бы также оказать содействие отечественным компаниям, обеспечивая (на коммерческой основе) под будущие объекты инженерные коммуникации, наконец, вкладывая средства на долевой основе в строительство торговых центров⁸⁹.

Защита отечественного производителя

Традиционные предложения на этот счет, высказываемые (а иногда и реализуемые) на протяжении последних лет, были нацелены на повышение заградительных таможенных барьеров. Опрошенные нами руководители (включая самих производителей продукции) в данном случае, как правило, придерживаются иной позиции. Плохи не столько пошлины, сколько порядок их фактического сбора. Для производителей важны различия между ставками платежей за импортные комплектующие и готовую продукцию. И с формальной точки зрения здесь все вроде бы обстоит относительно нормально: пошлина на комплектующие для отечественной сборки (5%) заметно меньше пошлин на готовые товары (15—20%), что позволяет в принципе развивать «отверточные» производства. Но возникает другое важное обстоятельство — эти ставки таможенных пошлин реально не работают ввиду существования дыр на таможне. Благодаря им появляется возможность, используя серые и черные схемы, ввозить дешевую технику с заниженными платежами, а готовые товары — под видом комплектующих, ослабляя тем самым позиции отечественных производителей⁹⁰.

⁸⁸ «Я не знаю, кто принимает решения ни в Москве, ни в области в отношении земельных участков. Не знаю. И какие-то Москомземы, и префектуры, и правительство Москвы, и управы. И все на себе тельник рвут, и вроде бы только они это делают. Но как только начинаешь с ними вступать в переговоры, выясняется, что не только они, а все остальные здесь завязаны. И такое переплетение этого всего, что остается только один способ — действительно, давать взятки. То есть легальной, нормальной, выстроенной, понятной конструкции по продаже прав или аренды, еще чего-нибудь нет, просто собственности на земельные участки не существует» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

⁸⁹ «Если я взял земельный участок или объект какой-то, начав на нем возводить комплекс торговый или магазин, государство могло бы помочь тем, что подводит к нему все инженерные сети, коммуникации. За деньги, с рассрочкой платежа... что-то можно там найти такое, что помогло бы действительно, позволило бы быстрее эти объекты вводить в эксплуатацию. Помочь хотя бы инженерными сетями. Ни для кого не секрет, что инженерные сети — самая тяжелая тема в строительстве» (Интервью 6, сеть супермаркетов).

⁹⁰ Вопрос о том, что считать «комплектующими», а что «готовой продукцией», не прост. В советское время (1980-е гг.) считалось, что продукт может считаться отечественным, если добавленная стоимость, произведенная на нашей территории, не ниже 30%.

Общая линия, таким образом, состоит в том, чтобы *сдерживать наплыв дешевых товаров* (в основном из Китая и Кореи), которые по качеству не превосходят отечественные аналоги и завозятся полуконтрабандными способами. В то же время более дорогая и высококачественная техника и другие потребительские товары известных брендов по сути не конкурируют с отечественными образцами, ибо находятся в иной нише по цене и качеству. Таким образом, речь идет не о том, чтобы повышать пошлины на импортный товар, а чтобы заставить платить пошлины тех, кто везет низкокачественную продукцию, и останавливать тех, кто везет контрафактный товар. В этой связи высказываются претензии, что российские таможенники, которые в состоянии сдержать указанный поток, демонстрируют безразличие в отношении интересов отечественных производителей. И не потому, что они взимают тяжелые пошлины, а как раз наоборот, — потому что пропускают беспошлинные товарные потоки.

Дополнительная конкуренция отечественным производителям в области той же электробытовой техники возникает из-за существования *офшорных зон в Республике Беларусь и Калининградской области*, через которые в страну поступает фактически беспрошлинный импортный товар. Этот вопрос сложен, поскольку речь идет о соглашениях правительственного и межправительственного уровней. И усилия предприятий по защите рынка на этих направлениях пока видимых результатов не дали. Вдобавок, нельзя не видеть и объективных противоречий между отечественными производителями и торговыми компаниями, которые участвуют в завозе дешевого импорта через эти зоны.

По-прежнему ожидают решения многие технологические и финансовые проблемы. Производители справедливо сетуют на разрушение производственно-технологической базы, созданной в советское время, в результате чего приходится импортировать даже те комплектующие, которые могли бы производиться внутри страны⁹¹. Кроме того, по-прежнему отсутствуют дешевые и долгосрочные кредиты, позволяющие реализовать инвестиционные производственные проекты. Развиваться отечественному производителю приходится в основном из собственной прибыли⁹². Но как мы указывали ранее, эта возможность становится все более ограниченной.

⁹¹ «Составные части (у нас) импортные, лишь 3% отечественных. Части импортные ввиду того, что покупать их в России негде. Завод по производству кинескопов у нас ... один-единственный — воронежский, но он практически не работает» (Интервью 21, производство телевизоров).

⁹² «Производство — это очень большая и важная вещь. Но для того, чтобы его развернуть в стране... необходимы дешевые деньги. А где мы их возьмем? Ставки кредита по 15—18% в валюте. Это разве дешевые деньги?» (Интервью 11, сеть магазинов электробытовой техники).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новая конкурентная ситуация на российском рынке возникла в результате двух взаимосвязанных процессов. Первый из них определен *внешним вызовом*, обусловленным приходом новых игроков, претендующих на доминирующие позиции на этом рынке. Второй процесс связан с *перепозиционированием* нынешних ведущих участников рынка, выработкой ими стратегий одновременно наступательного и оборонительного свойства⁹³.

Перепозиционирование касается, во-первых, отношения российских сетей к наступающим *транснациональным операторам*, которых рассматривают в качестве конкурентов или монстров-поглотителей. Во-вторых, — *открытых рынков*. Если раньше многие из ведущих участников рынка ориентировались на относительно обеспеченные слои среднего класса, то теперь речь идет о работе в более широком спектре, с захватом все больших слоев населения. И в-третьих, — *региональной составляющей* бизнеса. Московские компании пытаются определить себя как российские (общенациональные) сети, серьезно расширив свое присутствие в регионах. Существуют и исключения, когда региональная сеть заявляет себя в качестве общероссийской, приходя в Москву (пример — компания «Эльдорадо»).

В результате расширяются зоны, в которых пересекаются интересы разных типов игроков, и в них нарастает конкурентное напряжение. Каждая компания реагирует на новую конкурентную ситуацию выработкой индивидуальных деловых стратегий, которые, при множестве очевидных различий, демонстрируют и немало сходства. Это касается и способов расширения деятельности, и технологий продаж. Через взаимное наблюдение и непосредственные контакты заимствуются элементы деловой стратегии — и в части структуры хозяйственной деятельности, и в части ее институционального оформления. Многие элементы деловых стратегий напрямую заимствуются российскими сетевыми структурами у транснациональных операторов и становятся инструментом подготовки к новой конкурентной ситуации. Дополнение этих процессов серьезным регулирующим воздействием государства позволяет продвигаться к новому согласуемому рыночному порядку.

⁹³ «Российская сетевая торговля находится между двух огней: с одной стороны стихийные рынки, которые находятся по налогам фактически в офшорной зоне (и все это признают, это невозможно отрицать). С другой стороны, западные сети, которые платят абсолютно все налоги, но при этом их финансовые возможности достаточно безграничны. То есть они могут платить налоги и постоянно развиваться» (Интервью 3, сеть магазинов электробытовой техники).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Концентрация форм розничной торговли в странах Восточной Европы

Данные по трем ведущим в экономическом отношении странам Восточной Европы демонстрируют взрывной рост сетевых форм розничной торговли, перевернувший за пять лет всю конкурентную ситуацию в этих странах. Если в 1997 г. доля сетей в Польше не достигала одной четверти объема розничных продаж, а в Венгрии и Чехии находилась на уровне 41—44%, то спустя пять лет в Польше эта доля достигла половины, в Венгрии — двух третей, а в Чехии — без малого трех четвертей розничного оборота (см. табл. 6).

Таблица 6. Рост сетевых форм розничной торговли в Польше Венгрии и Чехии в 1997—2002 гг., %

	1997	2002
Польша	22	50
Венгрия	44	67
Чехия	41	73

В решающей мере этот переворот был связан с приходом транснациональных операторов, которые без труда захватили рыночное пространство, подавив и оттеснив нарождающиеся местные розничные сети. В 1990 г. их присутствие было нулевым. Сегодня почти все формы торговли через гипер- и супермаркеты, дискаунтеры и магазины типа Cash & Carry осуществляются западными сетями.

Экспансия происходит путем покупки супермаркетов, доставшихся в наследство от советского времени. Одновременно ускоренными темпами строятся гипермаркеты (например, в Польше за пять лет преимущественно западными операторами было построено почти 200 гипермаркетов площадью свыше 2,5 тыс. кв. м.), а также сети дискаунтеров, наносящих удар по открытым рынкам. В итоге происходит вытеснение независимых некрупных магазинов и внемагазинных форм торговли (см. табл. 7). Причем, в Чехии, где уровень концентрации розничной торговли был изначально более высок, процессы идут быстрее, нежели в Польше, где наблюдался относительно большой удельный вес открытых рынков (Венгрия занимает в данном отношении промежуточную позицию).

Таблица 7. Рост отдельных видов сетевой розничной торговли в Польше, Венгрии и Чехии в 1997—2002 гг., % по столбцу

		1997	2002
Польша	Гипермаркеты	3	14
	Супермаркеты	12	17
	Дискаунтеры	1	12
	Cash & Carry	6	7
	Независимые магазины	47	37
	Открытые рынки	25	10
	Прочие	6	3
Венгрия	Гипермаркеты	2	18
	Супермаркеты	19	20
	Дискаунтеры	18	22
	Cash & Carry	5	7
	Независимые магазины	43	28
	Открытые рынки	5	1
	Прочие	8	4
Чехия	Гипермаркеты	32	1
	Супермаркеты	30	32
	Дискаунтеры	6	17
	Cash & Carry	2	3
	Независимые магазины	47	23
	Открытые рынки	3	1
	Прочие	8	3

СОДЕРЖАНИЕ

Вводные замечания. Новая торговая революция?	3
Раздел 1. Основные подходы к анализу конкуренции	6
1.1. Общее понятие конкуренции	6
1.2. Две экономические модели конкуренции	8
1.3. Конкуренция как поддержание социальных контактов	11
1.4. Конкуренция как установление согласованного порядка	13
1.5. Конкуренция как символическая борьба	14
1.6. Конкуренция как социально укорененный процесс	16
Раздел 2. Анализ состояния рынка	19
2.1. Источники данных	19
2.2. Общая динамика продаж	21
2.3. Опережающий рост сетевых структур	23
2.4. Формы интеграции сетевого бизнеса	25
Раздел 3. Анализ конкурентной ситуации	26
3.1. Уплотнение рынка	27
3.2. Сетевые компании и открытые рынки	28
3.3. Сетевые компании и региональные операторы	31
3.4. Сетевые компании и транснациональные операторы	32
Раздел 4. Концепции контроля российских сетевых компаний	36
4.1. Концепции развития компаний	37
4.2. Стратегии повышения конкурентоспособности	41
4.3. Концепции экономической политики	52
Заключение	59
Приложение	60

Препринт WP4/2003/06
Серия WP4
Социология рынков

Радаев В.В.

**Изменение конкурентной ситуации
на российских рынках
(на примере розничных сетей)**

Публикуется в авторской редакции
Зав. редакцией *Е.В. Попова*
Редактор *К.М. Канюк*
Корректор *А.В. Заиченко*
Компьютерная верстка *А.М. Кулаков*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.
Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 3,04. Усл. печ. л. 3,72. Заказ № 174. Изд. № 403

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