

*В.В. Радаев*

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

*С точки зрения экологического подхода в теории организаций анализируется развитие новых организационных форм на современном российском рынке на примере продовольственного сектора розничной торговли. Доказывается, что распространение современных торговых форматов происходит волнообразно, двигаясь от премиальных к массовым сегментам потребительского рынка. Причем по мере завершения первой волны рынок вновь осваивается «сверху вниз», но при этом возрастает степень специализации и четкости позиционирования этих форматов в отношении целевых потребительских групп.*

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

Мы привыкли воспринимать торговлю как нечто примитивное, отсталое и второстепенное. Мы относимся к ней презрительно и даже как-то болезненно. Видимо, сказывается не до конца зажившая «травма» того самого советского покупателя — результат его многолетних унижений, порождавшихся хамством продавцов, извечным дефицитом, бессмысленным стоянием в оче-

редях, отчаянно низким качеством товаров. Не балуют вниманием торговлю и аналитику. Большинство по умолчанию отводят ей третестепенные роли или просто не замечают\*.

Между тем в новой российской торговле произошла подлинная революция (Радаев 2003а: 316-318). На смену небольшим приватизированным предприятиям пришли крупные торговые компании. К середине первого десятилетия нового века сразу более десятка таких компаний преодолели по объему годовой чистой выручки миллиардный рубеж в долларовом исчислении, а оборот отдельных крупных магазинов сопоставим сегодня с объемами производства солидных промышленных предприятий. Но главное, ведущие отечественные, а затем и иностранные операторы внедрили в России свой основной продукт — современные торговые форматы. Это новые организационные формы, с помощью которых стремительно завоевывается российский рынок — сначала в Москве и Санкт-Петербурге, затем в других крупных городах, а впоследствии — повсеместно.

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

### **Понятие организационных форм**

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

В интересующей нас сфере розничной торговли в этом качестве высту-

---

\* Например, в новом издании «Российская экономика в 2006 г.: тенденции и перспективы», выпущенном Институтом экономики переходного периода, из 750 страниц розничной торговле посвящено лишь полстраницы, и найти что-либо о внутренней торговле в целом в этом весьма квалифицированном и объемном труде чрезвычайно сложно (Российская экономика... 2007).

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

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

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

### **Конкуренция между организационными формами**

Экологический подход рассматривает эволюцию рынка как процесс *отбора* организационных форм, напоминающий естественный отбор в биологической среде. Отбор порождается конкурентной борьбой, где ставкой является выживание или вытеснение с рынка. *Конкуренция* между отдельными

---

\* Детальную классификацию внемагазинных и магазинных торговых форматов на основе современной российской практики см.: (Радаев 2007: 47–67).

\*\* Особенно важным фактором территориальное расположение является для сетевых форм организации бизнеса (Baum, Xiao Li, Usher 2000).

предприятиями как правило разворачивается в одной и той же или в смежных рыночных нишах, когда эти предприятия, вдобавок, территориально приближены друг к другу. В процессе такой конкуренции одни предприятия возникают, другие исчезают или поглощаются более крупными и успешными участниками рынка. Но конкуренция между отдельными предприятиями подчинена конкуренции между самими организационными формами, где под вопросом оказывается выживание целых организационных популяций, использующих те или иные торговые форматы.

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

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

обходимость скорейшего перехода от таких рынков-базаров к более цивилизованным формам торговли.

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

### **Три стадии конкуренции**

Мы исходим из понимания *конкурентной ситуации* как степени наложения рыночных ниш, занимаемых разными организационными формами. Чем активнее участники рынка борются за привлечение одних и тех же целевых потребительских групп, тем острее конкуренция между ними. Идет ли речь об органическом росте новых организационных форм или о внешних вторжениях, экологический подход помогает нам выделить три стадии развития конкурентного процесса. На *первой стадии*, когда новые организационные формы еще не слишком распространены, а осваиваемые ими рыночные ниши не заполнены (т. е. в них существует относительно избыточное предложение ресурсов и неполностью удовлетворен платежеспособный спрос), уровень прямой конкуренции относительно низок, а соперничество идет за захват и освоение новых ниш, которые до определенной поры могут практически не пересекаться со старыми нишами. Здесь новые и старые форматы сосуществуют, работая с разными группами контрагентов или сохраняя территориальную дистанцию (например когда новые форматы — гипермаркеты, «кэш энд керри» и др. — возникают на окраине города или за городской чертой, оставляя центр на откуп более мелким торговым предприятиям).

На *второй стадии*, когда новые рыночные ниши оказываются заполненными и испытывают нарастающие ограничения со стороны платежеспособного спроса, они начинают все более пересекаться со старыми нишами. С экономической точки зрения это означает, что посредством использования разных организационных форм начинают продвигаться одни и те же или сходные товары и услуги, предоставляемые по близким ценам (например, в новой розничной сети продаются товары по ценам розничных рынков). С территориальной точки зрения это выражается в том, что торговые объекты разных организационных форм (например, супермаркет и мелкий локальный магазинчик) располагаются в непосредственной близости друг от друга, с явным пересечением зон покрытия потребительского спроса. В силу

экономического и территориального сближения они начинают претендовать на привлечение одной и той же группы покупателей. В результате возрастающего наложения рыночных ниш повышается и уровень прямой конкуренции между участниками рынка. При этом новые организационные формы не столько соперничают друг с другом, сколько начинают развиваться за счет старых форм, вытесняя их из рыночного пространства и разворачивая поток покупателей в свою сторону.

Наконец, *третья стадия* конкуренции наступает тогда, когда новые организационные формы уже завоевали основную часть рынка, вытеснив более традиционные торговые форматы. Теперь плотность новой популяции нарастает, и ее участники вынуждены вступить в схватку между собой. Причем с каждым шагом накал конкурентной борьбы повышается, поскольку каждый дополнительный процент рынка дается все большими и большими усилиями, дистанцироваться от основных конкурентов становится все труднее, ибо любые инновации распространяются очень быстро, а противостояние между участниками рынка оказывается все более жестким. По мере уменьшения возможности для уменьшения уровня конкуренции путем дифференциации продукта (каковым здесь, напомним, выступают торговые форматы) разворачивается борьба за операционную эффективность и возникает повышенная опасность ценовых войн (схема 1).

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

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

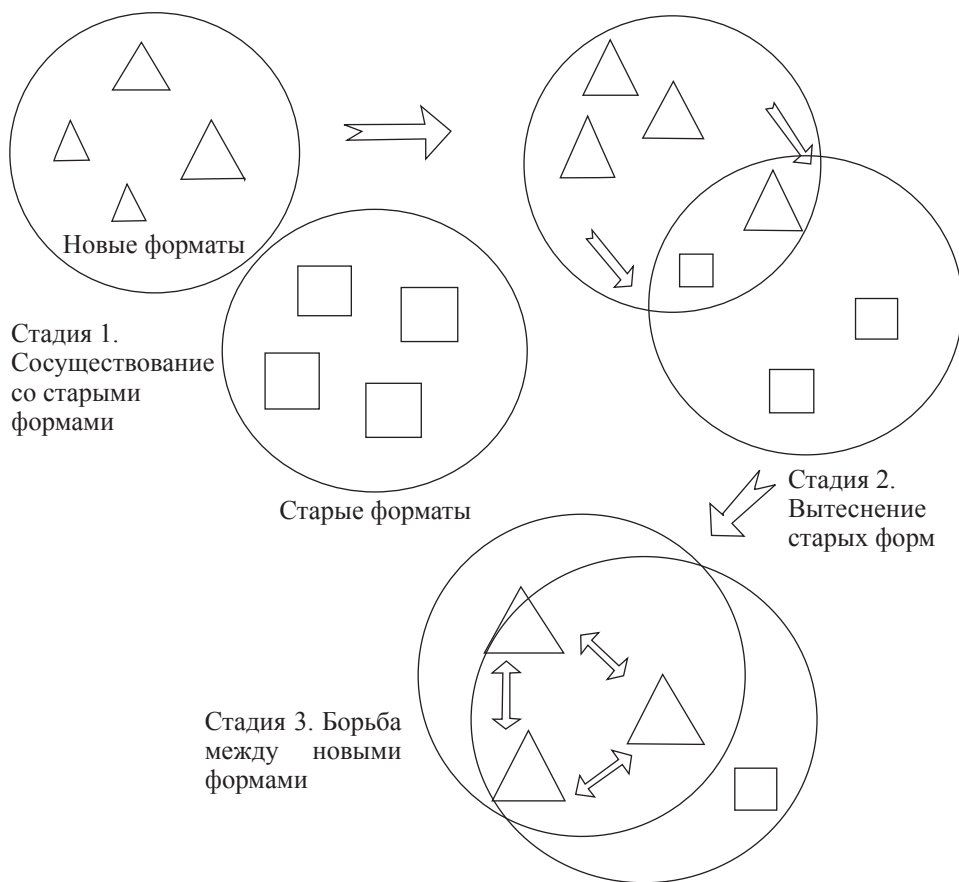
В первом десятилетии 2000-х гг. розничная торговля проходит через вторую стадию конкуренции, когда окрепшие розничные сети продвигают современные торговые форматы и вытесняют более традиционных игроков. К отечественным сетям присоединяются глобальные операторы, два из которых («Metro Group» и «Auchan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

**роте российской розничной торговли возрастает в среднем на 6–7 % в год.**

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

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

**Схема 1. Три стадии конкуренции на потребительских рынках.**



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

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

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

**Первая волна новых торговых форматов.** Ее движение действительно началось «сверху» — с обслуживания более обеспеченных слоев населения. Появление новых форматов было связано с открытием еще на рубеже 1990-х гг. первых *западных супермаркетов* — финского «Kalinka-Stockmann» (1989), австрийского «Julius Meinl» (1990), ирландского «Irish House» (1991). Чуть позднее к ним присоединились «Садко-Армада», «Юникор», «Эльдорадо» (не путать с одноименной сетью по продаже бытовой техники и электроники), «Garden-Ring», «Global USA». Все они впервые предложили новые, непривычные для отечественного покупателя форматы торговли, которые до этого времени можно было увидеть только за рубежом. Эти сети супермаркетов были ориентированы на иностранцев и весьма обеспеченных российских покупателей (так, например, средний товарный чек в «Эльдорадо» составлял, по экспертным оценкам, 120–150 долл., что в тот

---

\* В своих прежних работах мы уже демонстрировали циклический характер освоения рынка с волнообразным движением «сверху вниз» на примере распространения инновационных продуктов и услуг (Радаев 2003б). Подобный механизм сегодня особенно характерен для развития сферы торговли бытовой техникой и электроникой. Освоение же рынка продовольственных товаров «сверху вниз» происходит не столько через возрастающую в процессе реализации инновационных потребительских циклов доступность новых продуктов, сколько путем внедрения новых организационных форм торговли.



период было весьма значительной суммой). Их эксклюзивность, в противовес практически полному отсутствию высококачественного предложения торговых услуг российской торговлей того времени, позволяла зарабатывать не столько на обороте, сколько на высоких торговых наценках. Впоследствии с появлением конкуренции именно это и привело данный формат к кризису. «Застряв» в элитном сегменте рынка, большая часть подобных супермаркетов так и не сумела удержать позиции и была закрыта в конце 1990-х гг. Выжила фактически лишь сеть «Kalinka-Stockmann», которой удалось закрепиться в премиальном сегменте рынка\*.

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

Начав с работы в среднем и высшем среднем сегментах, столичные сети позднее все более явно, в том числе путем укрупнения торговых форматов и расширения товарного ассортимента, стремились распространить свое влияние за пределы среднего ценового сегмента и захватить часть более экономичных и массовых потребительских сегментов. А некоторые сети изначально в большей степени ориентировались на более массовую аудиторию (в их числе можно назвать «Spag», «Billa», «12 месяцев»).

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

В начале нашего столетия наступил очередной важный этап, связанный с приходом на российский рынок *транснациональных сетей* «Metro. Cash & Carry», «Spag» (2001), «Auchan» (2002), «Marktkauf» (2003) (в 2006 г. прекратил свою деятельность в России), «REWE» (2004), «Real» (2005). Исключение составляла сеть «Рамстор», функционирующая в нашей стране с 1997 г. (впрочем, «Рамстор» — не международная, а российская сеть со стопроцентным иностранным капиталом).

Западные сети предложили два новых для нашей страны торговых формата — *гипермаркеты* и *мелкооптовые магазины «кэш энд керри»*,

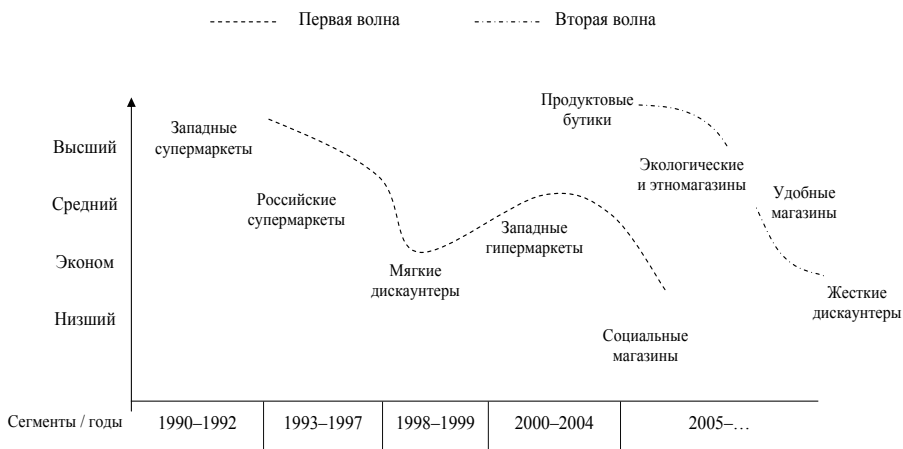
---

\* Об истории возникновения розничных сетей в России см.: (Телицына 2003).

работающие в среднем и экономичном сегментах рынка, но более демократичные по сравнению с супермаркетами. С разворачиванием сети гипермаркетов и мелкооптовых магазинов первая волна освоения новых торговых форматов делает легкий изгиб, но не меняет своей принципиальной направленности — большинство западных компаний избирают в качестве непосредственного ориентира уровень цен открытых рынков, стремясь к привлечению наиболее массового и не слишком обеспеченного покупателя. Это проявляется, в частности, в тенденции к относительному удешевлению стандартной потребительской корзины, которую демонстрируют, например, магазины «Metro. Cash & Carry» (Мусорина 2005).

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

Схема 2. Распространение новых торговых форматов.



Что можно считать условным завершением движения первой волны? В Москве, откуда начиналось распространение всех новых торговых форматов, эта волна дошла до самого «низа», свидетельством чему стало открытие «социальных магазинов». Впервые они появились в 2000 г., а их интенсивное развитие пришлось на середину первого десятилетия нового века, когда они составили 5–6 % от общего числа столичных магазинов. Растет и объем их деятельности. Так, за 2003–2005 гг. сумма предоставляемых ими льгот выросла на 76 % и превысила 200 млн руб., а сумма скидок для льготных категорий граждан только в 2005 г. увеличилась почти вдвое (на 87 %). К этому времени в Москве насчитывалось 350 аккредитованных магазинов,

они обслуживали около 300 тыс. покупателей льготных категорий. Примерно столько же обычных магазинов практикуют для таких покупателей утренние продажи с 5–10-процентной скидкой. Следует отметить также поддерживаемую муниципальными властями программу развития сети магазинов для малообеспеченных граждан «Утконос» (первые торговые объекты под таким названием появились в 2002 г.). Наряду с низкими ценами сеть предложила покупателям удобную систему предварительного заказа продуктов.

Таким образом, *с течением времени наблюдается легкое «соскальзывание» торговых форматов в сторону относительно менее обеспеченных и более массовых потребительских сегментов*: супермаркеты, начав с обслуживания относительно узкого среднего класса, становятся более демократичными; гипермаркеты претендуют на то, чтобы заменить собой открытые рынки; дискаунтеры «нащупывают» более жесткие и экономичные формы торговли.

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

К середине первого десятилетия 2000-х гг. конкурентная ситуация изменилась и потребитель стал уже не тем, что был раньше — в период распространения первой волны. Его вкусы уже в большей степени сформированы, он более разборчив, его привлечение и завоевание лояльности требуют особых усилий. Поэтому вновь сформировалась потребность в освоении потребительского рынка «сверху». *Но в ходе второй волны возникающие новые торговые форматы становятся более фокусированными, ими осваиваются более специфические ниши.* Это вполне укладывается в предложенную популяционными экологами модель разделения ресурсов (Кэрролл 2005). В соответствии с этой моделью первоначально более активно развиваются компании-дженералисты, претендующие на более широкие рыночные ниши. При этом наиболее крупные дженералисты постепенно вытесняют более мелких дженералистов. По мере роста их концентрации и одновременного развития вкусов конечных потребителей освобождаются ниши для компаний-специалистов, претендующих на более узкую целевую потребительскую аудиторию.

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

---

\* «Hediard» уже пытался открыть свой отдел в Москве в начале 1990-х гг., но в то время это закончилось неудачей.

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

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

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

Характерным примером может послужить открытие компанией «Биомаркет» в 2005 г. двух *экологических супермаркетов* «Грюнвальд», которые с точки зрения ценовой политики ориентируются на премиальный и средний сегменты рынка (цены здесь выше среднего уровня примерно на 40 %), но формируют свою стратегию, опираясь на ширящиеся представления потребителей о пользе натуральных продуктов и здорового образа жизни\*\*. Из предлагаемого ассортимента (3 тыс. товарных позиций) основную часть составляют импортные товары. В качестве другого примера упомянем образованную в 2003 г. нижегородскую сеть магазинов вкусной и здоровой пищи «Мясновъ», специализирующихся на свежих мясных продуктах. Заметим, что попытки создания таких сетей, торгующих продуктами органического происхождения, предпринимались и раньше, но потребительские рынки в рамках первой волны оказались к этому не готовы — всему свое время.

Дифференциация рыночных ниш будет происходить и путем более явного обращения к *этническим и религиозным мотивам*\*\*\*. Не случайно в настоящее время формируется сегмент продаж кошерной и халяльной продукции, ориентируемый соответственно на представителей еврейских и мусульманских общин, а также сегмент этнических магазинов, удовлетворяющих, на-

\* Сама компания начала свою деятельность еще в 1997 г. Но концепция работы в премиальном сегменте была сформирована в 2002 г., а начала интенсивно реализовываться уже с 2004 г.

\*\* Прообразом этого торгового формата в советское время можно считать сеть кооперативных магазинов «Дары природы».

\*\*\* В связи с этим показателен опыт создания линий этнических продуктов в британской сети «Tesco» — одного из мировых лидеров розничной торговли.

ряду с потребностями любителей этнической экзотики, потребности проживающих в России этнических групп. Число торговых объектов, торгующих этнической продукцией, пока не велико. Так, в Москве к 2007 г. халяльными продуктами торгуют чуть более двадцати точек — при мечетях, на некоторых продуктовых рынках, в специализированных отделах нескольких магазинов. Линия продуктов с пометкой «халяль» работает и в недавно открывшемся супермаркете казанской сети «Бахетле». В Москве есть специальный «Кошер-маркет». Работают два специализированных магазина «Индийские специи». Известны по два магазина, торгующих японской и южно-азиатской едой (Шайнян 2007). Эти сегменты рынка несомненно будут расширяться и пополняться новыми направлениями.

Во всех этих случаях несмотря на то что профиль магазина и его ценовая политика вроде бы основываются на специфических потребительских свойствах продуктов (их происхождении, натуральном составе), происходит все большее смещение к эксплуатации социальных образов и коллективных смыслов, означающих примыкание (в терминах Дж. Бурстина) к определенным «сообществам потребления», которые различаются отнюдь не только толщиной кошельков (Бурстин 1993: 247–248; Радаев 2005б).

Вторичное освоение среднего и более массового сегментов рынка осуществляется посредством развития сетевыми компаниями (начиная с 2001 г.) формата «магазинов у дома», или «соседских магазинов». С тех пор их число быстро увеличивалось — на 35 % в год, причем и в Москве, и в регионах. В Москве такие сети, как «АБК», «Daily», «Мини-Перекресток», насчитывают к середине первого десятилетия 2000-х гг. около 20 объектов каждая и растут быстрыми темпами, а число магазинов сети «Квартал» группы компаний «Виктория» превысило шестьдесят. Начал разворачиваться также новый проект «соседских магазинов» «Е.Д.А.». Но данная ниша пока по-прежнему остается незаполненной. Так, по оценке экспертов розничной сети «АБК», только в Москве в середине первого десятилетия 2000-х гг. не хватало 4–5 тыс. подобных магазинов.

В настоящее время следует ожидать ускоренного роста и других видов «удобных магазинов», например, торгующих нетопливными товарами на автозаправочных станциях. Конечно, такие магазины появились раньше, но их число оставалось незначительным, а доля в продажах сетей АЗС не превышала 5 %. Однако есть основания считать, что в ближайшие годы этот формат в сочетании с услугами общественного питания начнет развиваться более интенсивно и доля продаж ими нетопливных товаров существенно повысится.

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

ки здесь чаще заменяются контейнерной выкладкой, а торговая наценка сводится к минимуму.

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

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

### **Общие выводы**

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

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

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

Заметим, что при распространении более универсальных и демократичных современных торговых форматов в ходе первой волны завоевания рынка эффект уязвимости нового фактически не работал — покупатели быстро и охотно переключались на новые магазины самообслуживания. Если же речь идет о нишевых игроках и премиальных сегментах рынка, то новым форматам утвердиться сложнее, и они начинают распространяться уже во вторую волну, причем порою стартуют не с первой попытки.

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

---

\* Вот что говорит об этом президент холдинга «Марта» Г. Трефилов: «Условия, которые созданы в Восточной Европе — Чехии, Польше, Венгрии, — приближены к западноевропейским, поэтому там сейчас все мировые ритейлеры. Они толкаются локтями, но заработка нет никакого. И сейчас там идет борьба за то, кто меньше сделает убытков. А бизнес в России очень рискован, но это не напрасный риск» (Трефилов 2006).

## **Литература**

- Бурстин Д. Дж. Сообщества потребления // Thesis. 1993. Т. 1. Вып. 3. С. 231–254.
- Кэрролл Г. Концентрация и специализация: динамика ширины ниши в организационных популяциях // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 119–138.
- Мусорина В. Нелогичная логистика // Прямые инвестиции. 2005. № 6. С. 48–53.
- Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и научн. ред. В.В. Радаев; Пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 211–225.
- Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Издательский дом ГУ – ВШЭ, 2007.
- Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005а. Т. 3. № 2. С. 99–108.
- Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005б. № 1. С. 8–10.
- Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ – ВШЭ, 2003а.
- Радаев В.В. Обычные и инновационные практики в деятельности российского среднего класса // Мир России. 2003б. Т. XII. № 4. С. 89–119.
- Российская экономика в 2006 г.: тенденции и перспективы / Под ред. Е.Т. Гайдара и др. М.: Институт экономики переходного периода, 2007.
- Телицына И. Равнение на Запад: Как российские сети набирали вес // Компания. 2003. № 22. 9 июня. С. 32–37.
- Трефилов Г. Бизнес в России очень рискован // Ведомости. 2006. № 142. 3 августа.
- Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. № 3. С. 51–83.
- Шаинян К. По странам и ингредиентам // Коммерсантъ-Деньги. 2007. № 17. 7 мая.
- Шоппинг для статуса // Новости торговли. 2006. № 7. С. 2.
- Aldrich H. Organizations Evolving. London: Sage, 1999.
- Baum J.A.C., Xiao Li S., Usher J.M. Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Location of Chains' Acquisitions // Administrative Science Quarterly. Dec. 2000. Vol. 45. No 4. P. 766-801.
- Carroll G. Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. 1984. Vol. 10. P. 71–93.
- Hannan M., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.