

© Р.М. АХМЕДЗЯНОВА

Тюменский государственный университет  
r.akhmedzyanova@gmail.com

УДК 316.472.4

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ  
РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ\***

**RETAIL CHAINS DEVELOPMENT:  
INTERNATIONAL EXPERIENCE**

*АННОТАЦИЯ.* В работе представлена характеристика сектора розничной торговли в странах Европы и его влияние на изменение тенденций в развитии потребительского рынка России в целом, и регионов в частности. Выделены следующие структурные тенденции: усиление доминирования розничных торговцев над поставщиками, растущая доля рынка удерживается крупными разветвленными розничными многоотраслевыми магазинами, наблюдается соответствующая потеря доли рынка независимыми и кооперативными розничными торговцами и повышение уровня концентрации рынка. В последние годы проявляется тенденция роста доли непродовольственного сегмента. На рыночном пространстве происходит одновременное уменьшение количества специализированных магазинов наряду с увеличением торговых форматов, отличающихся удобным расположением и широким ассортиментом продукции. Все эти тенденции выражены в разной степени в различных странах. Но на наиболее развитых и продвинутых рынках основная власть удерживается розничными торговыми организациями, размеры которых значительно выросли, особенно в секторе продовольствия. Отмечено, что в рамках крупномасштабной розничной торговли продовольственными товарами на розничных рынках разных стран развиваются торговые точки различных форматов.

*SUMMARY.* This article characterizes the retail sector in European countries and its influence on the changing trends on the Russian general and regional consumer market development. We distinguished the following tendencies: retailers' dominance over suppliers is currently increasing, the market share held by major retailers with diversified chain store systems is growing, independent and cooperative retailers are experiencing corresponding market share losses and the level of market concentration is on a rise. Another tendency in the last years is the increase of the market share of the non-food segment. We noted a simultaneous decrease in numbers of specialty stores and an increase of trade formats with convenient locations and wide assortment of goods. All these tendencies appear to different extent in various countries. However, retail trade organizations are dominant in the most developed markets. These organizations

---

\* Работа выполнена при поддержке фонда РФНФ, проект №12-03-00304.

*have grown in size significantly, especially in the food sector. The article notes that in the framework of large-scale retail trade of food items, trade outlets of various formats are developing at the retail markets of different countries.*

*КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Ритейл, торговые форматы, потребительский рынок.  
KEY WORDS. Retail, trade formats, consumer market.*

В российской и зарубежной социально-экономической науке активно развиваются исследования рыночного обмена на потребительских рынках, что способствует осмыслению роли розничных торговых сетей в современной России и сравнительному анализу их в Европе. В российском научном сообществе проблемы розничных торговых сетей исследовались С.Ю. Барсуковой [1], В.А. Давыденко [2], З.В. Котельниковой [3], В.В. Радаевым [4] и многими другими. Среди иностранных ученых нужно выделить труды М. Хэннана, Дж. Фримена [5], Н. Флигстина [6].

Анализ динамики развития последних лет торговых сетей России и Европы показывает активную интернационализацию предприятий розничной торговли. В ситуации растущей конкуренции действующие участники рынка вырабатывают свои стратегии рыночных взаимодействий, на основании которых можно рассмотреть динамику развития розничных сетей. Крупные европейские торговые сети, сталкиваясь с проблемой расширения своего бизнеса, уверенно выходят на зарубежные рынки. Вероятность захвата территории западными сетями подталкивает российских розничных агентов к рыночной экспансии в регионы. Одни участники рынка интенсивно выходят за пределы локальных территорий, другие, не преследуя цель территориального расширения, придерживаются стратегии укрупнения бизнеса через слияние, поглощение или образование закупочных союзов. Стратегии развития розничных сетей, как правило, формируются через взаимодействие с конкурентами и поставщиками, выбор торгового формата и территории покрытия.

В Евросоюзе торговые сети контролируют 70-75% розничного товарооборота (все другие розничные точки: маленькие магазины, павильоны, киоски и т.п. занимают не более 4% рынка). В России сети занимают только 20-30% (в Москве — 45%) [7]. В целом в стране реализуется тенденция развития розничной торговли по европейской схеме, т.е. по укрупнению торговых сетей. Одной из причин снижения числа малых и средних розничных торговых предприятий является рост числа современных торговых форматов: супермаркетов и гипермаркетов (магазины самообслуживания, где реализуются продовольственные, бытовые и другие товары, площадью от трехсот до пяти тысяч квадратных метров и выше).

К перспективным форматам розничных торговых сетей эксперты относят дискаунтеры (магазины самообслуживания с низкими ценами, площадью от 500 до 1500 квадратных метров). Число дискаунтеров на розничном рынке последние годы растет, хотя и не очень высокими темпами. Например, если в 1998 г. их доля в ФРГ (Aldi, Lidl, Penny, Plus и др.) составляла (по данным Федерального союза розничной торговли HDE) 31%, то в 2005 г. — более 40%. На сегодняшний день доля дискаунтеров в сфере розничной торговли в ФРГ стабилизировалась и составляет около 40% [8]. Тем не менее, ввиду изменений, происходящих на рынке розничной торговли, прогнозируется спад количества

торговых палаток, киосков, павильонов, которые оказываются неспособными выдержать конкуренцию. Поляризация потребительского рынка по торговым форматам будет продолжаться и в ближайшие годы. Крупные сетевые структуры в розничной торговле обладают большими возможностями для организационно-технической модернизации торговли: реализации собственных крупных проектов, корпоративного инвестирования новых разработок, привлечения иностранных партнеров для осуществления инновационных проектов. При этом розничные торговые сети в России функционируют в условиях весьма сложного конкурентного окружения, высокого уровня рисков, неопределенности и динамичности социально-экономической среды.

Эксперты консалтинговой компании Jones Lang LaSalle проанализировали работу 250 международных торговых сетей в 57 странах Европы и представили в отчете «Destination Europe 2013» основные выводы исследования [9]. Выбирая регионы для импорта товара, международные торговые сети руководствуются принципами географического и ментального сходства. Так, итальянские бренды очень развиты в Германии и Испании, британские — в Германии, а также активно выходят на территорию России. Лондон признан самым популярным городом Евросоюза среди основных торговых операторов — там работают 235 сетей из 250 изученных. В Москве — 196, в Санкт-Петербурге — 142. В крупных городах России преобладают розничные сети уровней «mass market» и «middle market» (низких и средних цен), а в крупных городах Европы, наоборот, торговые сети уровней класса «люкс» и «премиум» (высоких цен). Но невысокая динамика экономического роста в Евросоюзе стимулирует международные розничные сети выходить на российский рынок, где относительно высокие долгосрочные арендные ставки торговых площадей все же ниже, чем в Евросоюзе, тогда как перспективы роста розничных продаж выше. Несмотря на относительный спад, российский рынок ритейла продолжает считаться перспективным и быстрорастущим для Европы. Первые европейские сетевые компании (*IKEA, Metro, Auchan*) появились в России в начале 2000-х гг. Многие международные торговые сети ставят развитие на российском рынке в приоритеты своей экспансии, открывая все новые производства своей продукции и логистические центры. Так, более 90% розничных сетей, входящих в список самых популярных в Европе, уже работают на российском рынке, остальные присматриваются к нему.

Опыт новых стран Евросоюза (Польши, Венгрии, Чехии, стран Прибалтики) показывает сравнительно быстрый рост сетевых форм розничной торговли. Например, с 2000 г. количество супермаркетов и гипермаркетов в Латвии, принадлежащих сетям *Rimi, Maxima, Iki, Mego* и другим международным сетевым компаниям, возросло в 9 раз, число традиционных магазинов сократилось на 30%, а количество киосков — на 70% [9]. Если в начале рыночных реформ международные сетевые компании не присутствовали на постсоветском рыночном пространстве, то к 2008 г. их влияние распространилось на магазины разных форматов: гипер- и супермаркетов, дискаунтеров и других видов. В итоге происходило вытеснение местных небольших магазинов и внемагазинных форм торговли, и как следствие — местных товаропроизводителей. Те же тенденции характерны и для всего российского потребительского рынка. Самой распространенной схемой входа на российские рынки остается франшиза — ино-

странские сети приобретают торговые площадки и начинают работать с российскими покупателями с помощью локальных посредников, но после нескольких лет большинство из них продолжает работать на российском рынке напрямую с потребителями без посредников. Подобная экспансия сопровождается неблагоприятными последствиями для российской экономики.

Продолжающийся кризис первого десятилетия XXI в. обострил отношения между участниками рынка по всей цепочке товародвижения, когда в более выгодном положении оказываются компании, объединяющие функции производителя, поставщика и торговой точки. Крупные международные розничные сети начинают продвигать собственные бренды, обходясь без услуг российских производителей, часто заказывая продукцию напрямую из Азии. По мнению экспертов, кризис ускорил процесс поглощения российских торговых сетей международными операторами. С учетом того факта, что оборот розничной торговли России по данным Росстата в 2013 г. составил почти 17% от ВВП страны, такая ситуация неблагоприятна для развития политики импортозамещения в экономике России как одного из средств ее модернизации. Большинство международных торговых сетей представлены на потребительском рынке России в формате гипермаркетов. Такой формат деятельности позволяет им входить в список крупнейших сетей розничной торговли при наличии от 5 до 50 филиалов. Проникновение международных сетей в регионы России значительно усиливает конкуренцию среди иностранных и отечественных агентов в торговой отрасли и создает определенный вызов российским сетям, требуя от них внедрения инновационных методов управления, автоматизации операционных процессов, расширения ассортимента, повышения качества обслуживания, гибкой ценовой политики и другое. Изучение тенденций развития рынка позволяет сделать следующие выводы. Несмотря на замораживание роста реальных денежных доходов населения, домашние хозяйства будут сохранять интерес к приобретению электробытовой техники, легковых автомобилей, компьютеров, телевизоров. В целом склонность к потреблению товаров импортного производства будет оставаться на достаточно высоком уровне. На динамику оборота розничной торговли заметное влияние оказало изменение потребительского поведения людей, сопровождающееся снижением норм сбережения и увеличением объема потребительского кредитования. Изменения в потребительском поведении населения России оказали влияние на тенденции российского потребительского рынка на ближайшие пять лет, которые необходимо учитывать при развитии розничных сетей. Потребители обращают внимание на удобную упаковку товаров, здоровое питание, эффективное соотношение «качество и полезность» (для товаров класса «премиум» и «люкс»), «цена-качество» (для товаров уровня «mass market» и «middle market»). Вместе с тем крупные российские торговые сети начинают осваивать потребительские рынки стран СНГ и Балтии, то есть пересекают границу с соседними странами и способны конкурировать с международными торговыми сетями. Например, компания «Евросеть» уже несколько лет работает на потребительских рынках стран СНГ и Прибалтики, компания находится на втором месте по объему выручки и является бесспорным лидером по количеству магазинов среди всех торговых сетей, действующих в России [10].

Следующий сюжет связан с анализом конкурентной среды. Рынок розничной торговли — один из наиболее быстро развивающихся сегментов российской экономики. В условиях растущей конкуренции и постоянно меняющейся бизнес-среды участники рыночных взаимодействий вынуждены адаптироваться и выработать свои стратегии развития. В первую очередь это связано с выбором торгового формата и территории покрытия. На международном потребительском рынке наблюдается тенденция укрупнения торговых форматов и расширения территории деятельности, из-за чего возникает проблема сосуществования иностранных, федеральных и региональных торговых сетей. С одной стороны, происходит совершенствование технологий продаж и расширение товарного ассортимента, с другой — экономический капитал и финансовые ресурсы крупных западных операторов способны вытеснить местные розничные сети.

В таких условиях федеральные компании вынуждены осваивать более отдаленные регионы или искать свободные рыночные ниши. Европейские и отечественные торговые сети, работающие в сегменте низких и средних цен («mass market» и «middle market») будут стабильно развиваться в ближайшие годы, так как европейские и российские потребители продолжают находиться под прессом высоких налогов, невысоких зарплат и неопределенности.

Административные и антимонопольные регулирующие меры на потребительских рынках государств Евросоюза и России будут сдерживать рост розничных сетей в период их адаптации к таким мерам. Неблагоприятная демографическая ситуация и проблемы с занятостью в Европе и России будут оказывать влияние на бизнес-планирование международных и отечественных торговых сетей, а также оказывать давление на рост конкуренции между ними. Происходящие изменения в потребительском поведении населения России потребуют от международных и отечественных сетей большего учета ментальных и культурных интересов российских потребителей, что может выступить значимым конкурентным преимуществом в пользу российских розничных сетей.

В европейской розничной торговле можно выделить следующие структурные тенденции: усиление доминирования розничных торговцев над поставщиками; растущая доля рынка удерживается крупными разветвленными розничными многоотраслевыми магазинами и наблюдается соответствующая потеря доли рынка независимыми и кооперативными розничными торговцами; повышение уровня концентрации рынка; техническое превосходство крупных розничных операторов за счет эффекта масштаба, обеспечивающее высокую прибыльность. Указанные тенденции на рынках европейских стран выражены в разной степени в различных странах. На наиболее развитых и продвинутых рынках основная власть удерживается розничными торговцами, где розничные рынки также характеризуются высокой долей разветвленных многоотраслевых цепей магазинов, резко выигрывающих на эффекте масштаба, и розничные рынки с самыми высокими уровнями концентрации (рис. 1.).



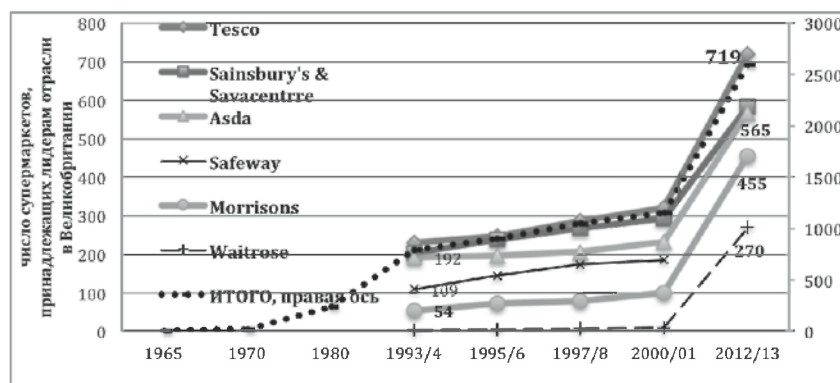


Рис. 1. Рост числа продовольственных суперсторов, принадлежащих лидерам отрасли в Великобритании. 1965-2013 гг.\*

Размеры розничных торговых организаций европейских стран значительно выросли, особенно в секторе продовольствия. Это явление находит отражение в увеличении размеров розничных магазинов, например в возникновении суперсторов (*superstore*) в Великобритании и гипермаркетов (*hypermarket*) во Франции. Увеличивая размеры новых магазинов, розничные торговцы продовольственными товарами одновременно избавляются от небольших магазинчиков. Эти старые и мелкие торговые точки располагаются, как правило, на центральных улицах и в городских центрах, тогда как новые крупные магазины — в основном за городом. Таким образом, увеличение размера магазинов привело к изменению стратегии их размещения, переориентировав розничных торговцев продовольственными товарами с мест расположения в пределах городской черты в пригороды. Главные участники розничного рынка укрепили свои позиции при помощи улучшения брэндов, введения схем маркетинга на основе взаимоотношений (*relationship marketings*), разработки собственных брэндов и улучшения условий торговли.

Изменение размеров магазинов рынков европейских стран можно анализировать с точки зрения теории поляризации. С одной стороны находятся крупные розничные торговые сети, которые продолжают наращивать свои размеры, увеличивая прибыль за счет масштабности деятельности и повышения эффективности затрат; с другой — небольшие торговые точки. На рыночном пространстве происходит одновременное уменьшение количества специализированных магазинов наряду с увеличением небольших торговых форматов, отличающихся удобным расположением и широким ассортиментом продукции (*convenience formats*), причем они принадлежат не только независимым розничным торговцам, входя в их добровольные цепные объединения. Даже крупные розничные многоотраслевые магазины (*multiples*) начинают понимать прибыльность небольших торговых форматов, которые могут дополнять их основную деятельность.

\* Сеть *Safeway* была куплена *Morrison's*. Сеть *Somerfield* была выкуплена компанией *Cooperative Group* 16 июля 2008 г. Крупные торговые площади в период мирового экономического кризиса 2008-2010 гг. были распроданы, а небольшие были переименованы в *Co-operative Food* [11].

Ведущие розничные компании на рынках европейских стран стремятся развивать крупномасштабную розничную торговлю, что выражается в распространении цепей многоотраслевых магазинов и укрупнении размеров отдельных магазинов с целью усиления эффекта масштаба и повышения эффективности затрат. Однако и у мелкокомасштабных торговцев имеются несомненные преимущества. Во-первых, они часто выигрывают за счет политики государственной поддержки, например, законодательных ограничений на строительство новых крупных загородных торговых центров. Во-вторых, они стараются обеспечить себе эффект масштаба путем добровольного объединения в группы и закупочные альянсы. В-третьих, мелкокомасштабные розничные торговцы могут извлекать выгоду из концентрации (*clustering*) в городских центрах, создавая тем самым критическую массу розничного предложения, что привлекает покупателей и позволяет более эффективно удовлетворять их запросы.

Необходимо отметить, что в рамках крупномасштабной розничной торговли продовольственными товарами на розничных рынках разных стран развиваются торговые точки различных форматов. Так, на потребительских рынках розничной торговли Великобритании преобладают суперсторы (*superstores*), особенность которых заключается в высоком качестве и предоставлении полного пакета услуг, французские рынки ритейла характеризуются крупными гипермаркетами, как правило, расположенными за городом с различными ценовыми сегментами и высокой долей непродовольственных товаров. На немецких рынках преимущественно представлены гипермаркеты и дисконтные супермаркеты, в других странах Западной Европы преобладают супермаркеты, расположенные преимущественно на центральных городских улицах. Такая ситуация заставляет задаться вопросом: является ли развитие этих доминирующих форматов розничной торговли реакцией розничных торговцев на особенности национального потребительского спроса или сами розничные торговцы диктуют потребителям определенные условия розничной торговли?

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барсукова С.Ю. Балансируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42-55.
2. Давыденко В.А., Худякова М.В. Развитие локальных торговых сетей как фактор региональной конкуренции на потребительском рынке. III Всероссийский социологический конгресс «Социология и общество: проблемы и пути взаимодействия». 2008. URL: [http://www.isras.ru/index.php?page\\_id=906](http://www.isras.ru/index.php?page_id=906).
3. Котельникова З.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах (региональный аспект) // Мир России. 2009. № 3. С. 151-172.
4. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. М.: ГУ ВШЭ, 2011. 384 с.
5. Хэннан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2004. № 3. С. 51-83.
6. Флигстин Н. Архитектура рынков. Экономическая социология капиталистических обществ XXI века / Пер. с англ. А.А. Куракина; под науч. ред. В. В. Радаева. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2013. 392 с.
7. Смирнов М. Дискаунтер — это дорого // Русская Германия. 2012. № 11. URL: [http://www.rg-rb.de/index.php?option=com\\_&task=item&id=5972](http://www.rg-rb.de/index.php?option=com_&task=item&id=5972).
8. Розничная торговля (рынок России). URL: <http://www.tradeviser.ru/index.php>.

