

В. В. Радаев

# **ЗАХВАТ РОССИЙСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

новая конкурентная ситуация  
в розничной торговле



**Вадим Валерьевич Радаев**  
**Захват российских территорий.**  
**Новая конкурентная ситуация**  
**в розничной торговле**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17145922](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17145922)*

*Захват российских территорий. Новая конкурентная ситуация в розничной торговле: Высшая школа экономики; Москва; 2007  
ISBN 978-5-7598-0541-0*

**Аннотация**

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

# Содержание

Станет ли Золушка принцессой (введение)	5
Раздел 1. Теория и методология	14
Глава 1. Общие параметры исследования	15
Объект исследования и источники данных	15
Характер исследования	20
Структура исследования	22
Выражение благодарности	24
Глава 2. В тисках естественного отбора	27
(теоретические подходы)	
Понятие организационных форм	27
Конкуренция между организационными формами	31
Три стадии конкуренции	34
Деловые стратегии участников рынка	38
Вертикальные взаимодействия участников рынка	44
Горизонтальные взаимодействия участников рынка	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**В. В. Радаев**  
**Захват российских**  
**территорий. Новая**  
**конкурентная ситуация**  
**в розничной торговле**

© Радаев В. В., 2007

© Оформление. Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007

# Станет ли Золушка принцессой (введение)

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

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

Что же касается собственно розничной торговли, то ее оборот к концу 2006 г. обеспечивали более 200 тыс. торговых организаций, в которых трудились более 1,8 млн чело-

---

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

век (2,7 % занятых на российском рынке труда) и 1,5 млн индивидуальных предпринимателей (53 % от их общего числа в России).

Доля розничной торговли в основных фондах и инвестициях в основной капитал действительно невелика: в 2006 г. она составила лишь 1,4 % общего объема капиталовложений в российскую экономику. Но она постепенно растет – еще в 2004 г. она равнялась 1,0 %, а в 1995 г. не превышала 0,5 %<sup>2</sup>. Растет и доля розничной торговли в иностранных инвестициях. В 2006 г. их вклад в розничную торговлю (без торговли автотранспортными средствами и мотоциклами), ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования составил 1,7 %, увеличившись за один год на 0,5 %<sup>3</sup>.

---

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

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

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

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

Впрочем, количественным ростом дело не ограничивается. В новой российской торговле произошла подлинная революция, связанная с быстрыми, радикальными и необратимыми трансформациями, коренным образом изменившими лицо всей отрасли<sup>4</sup>. Первоначальный толчок был дан ее ли-

---

ежегодник. Экономика Москвы в 1992–2004 гг. М.: Мосгорстат, 2005).

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

берализацией в 1990-е годы. Но далее развитие происходило без поддержки государства и каких-либо заметных реформаторских усилий. В результате торговля превратилась в один из полигонов для постоянных инноваций. Здесь ускоренными темпами внедряются новые технологии продаж, логистические и управленческие схемы, активно осваиваются информационные системы, на которые ведущие компании тратят до 2 % своего оборота.

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

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

Однако, несмотря на очевидные успехи, торговая сфера в глазах специалистов и обывателей остается в прежнем незавидном положении. Большинство аналитиков по умолчанию отводят ей третьестепенные роли или просто не замечают<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Например, в новом издании «Российская экономика в 2006 г. Тенденции и перспективы», выпущенном Институтом экономики переходного периода, из



А если замечают, то неким парадоксальным образом ускоренное развитие торговли нередко преподносится со знаком «минус»: смотрите, мол, все ресурсы концентрируются в торговле, в то время как «реальный» производственный сектор деградирует. В опережающем развитии торговли видится свидетельство порочности избранного экономического пути.

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

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

---

750 страниц розничной торговле посвящено лишь полстраницы, и найти что-либо о торговле в целом в этом весьма квалифицированном и объемном труде чрезвычайно сложно.

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

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

В-четвертых, хотим мы этого или не хотим, но в обществе невольно сохраняется взгляд на торговца как на «торгаша», чье состояние нажито несправедливым путем, т. е. через «расхищение общенародной собственности». Во многом общественное мнение, скрыто или явно, привержено распределительной логике игры с нулевой суммой, подразумевающей, что увеличение ресурсов в одном секторе может про-

исходить только за счет их убывания в другом, игнорируя тот факт, что блага получаются и за счет собственных дополнительных усилий. Подобный взгляд, по нашему мнению, особенно несправедлив в отношении основателей торговых компаний, ибо в большинстве случаев их бизнес вырос из малых предприятий, а источником капитала стало отнюдь не приватизированное имущество. Многие из них начинали в полном смысле слова с нуля, а затем, накопив ресурсы (например, в оптовой торговле), конвертировали их в розницу, открывая свои первые магазинчики площадью по 30–50 кв. м, чтобы впоследствии построить крупную торговую сеть.

В-пятых, за сложившимся в обществе отношением к торговле скрываются и более глубокие идеологические причины. По существу, в глазах не только обывателя, но и вполне образованного советского политикоэконома торговля в прежние времена выступала как сфера «непроизводительного» труда, которая живет преимущественно за счет перераспределения стоимости или, хуже того, за счет «спекулятивной» разницы в ценах закупки и продажи. Хотя в классической политической экономии утверждалось, что торговля добавляет стоимость к ранее произведенному товару, порочное противопоставление марксистами «производительного» и «непроизводительного» труда культивировало представление, согласно которому реальное производство стоимости связано с изготовлением вещей, а оказание услуг остается чем-то эфемерным. Такое представление выглядит довольно

архаичным в современном обществе услуг, но оно продолжает жить, благодаря чему даже вполне просвещенные люди именуют «реальным» сектором именно материальное производство, как будто другие сектора экономики менее реальны.

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

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

# **Раздел 1. Теория и методология**

Разумеется, реабилитация торговли сама по себе не является непосредственной целью данной книги. Мы ставим перед собой задачи аналитического характера: хотим проследить, по каким направлениям идет развитие новой российской розничной торговли и какие проблемы оно порождает. Для этого прежде всего определим основные параметры нашего исследования.

# **Глава 1. Общие параметры исследования**

Длительное наблюдение за развитием сферы розничной торговли ставит перед нами ряд интересных и в то же время непростых вопросов: Чем объясняется столь стремительный рост данной сферы несмотря на традиционные жалобы по поводу дефицита инвестиционных ресурсов? каким закономерностям подчинено распространение новых организационных форм торговли, и что происходит с ее старыми формами? что предпринимают розничные компании для завоевания новых рыночных ниш, и как вырабатываются их деловые стратегии? насколько обостряется конкуренция за потребителя по мере освоения торгового пространства? выживут ли отечественные компании в конкурентной борьбе с приходом глобальных операторов? и что они должны делать, чтобы устоять в этой борьбе? Ответить на эти вопросы мы попытаемся в предлагаемой работе.

## **Объект исследования и источники данных**

В качестве основного объекта нашего исследования выступает *продовольственный сектор* розничной торговли, от-

носящийся к рынку товаров массового повседневного спроса (fast moving consumer goods). Подобный выбор не случаен. Данный сектор ныне является ведущим, по итогам 2006 г. на него приходились 46 % российского розничного оборота (146 млрд долл.). При этом мы будем периодически сопоставлять результаты его развития с *сектором бытовой техники и электроники*<sup>6</sup>, который представляет важную часть рынка товаров длительного пользования (durable goods). Второй сектор послужит для нас своего рода «контрольной сферой», хотя и сам по себе он представляет немалый интерес, несмотря на то что более скромнен по масштабам (5 % оборота розничной торговли) и менее сложен с точки зрения предлагаемого ассортимента. В обоих случаях мы будем уделять особое внимание *крупным сетевым компаниям* как ведущим участникам данного рынка, которые являются основной движущей силой происходящих изменений.

В настоящее время в двух этих секторах сложились разные конкурентные ситуации. В отличие от продуктового сегмента, рынок бытовой техники и электроники еще относительно свободен от присутствия глобальных торговых операторов, получив своего рода отсрочку в борьбе за завоевание российских территорий (первый глобальный оператор – сеть «Media Markt» компании «Metro Group» – пришел в Россию лишь в конце 2006 г.). И безусловно, интересно сравнить эти

---

<sup>6</sup> Иногда мы будем также приводить примеры из смежного сектора – торговли мобильными телефонами.



конкурентные ситуации.

Теперь об источниках эмпирических данных. На первом этапе наши исследования сферы розничной торговли начались с двух проектов, осуществленных в 2001–2002 гг. по заказу двух ведущих деловых ассоциаций – Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) и Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ). Основным методом сбора информации в тот период послужили серии интервью с руководителями российских компаний – собственниками и топ-менеджерами. В дополнение к записанным 38 углубленным интервью некоторые руководители компаний любезно предоставили нам дополнительные аналитические материалы<sup>7</sup>.

В ходе реализации этих исследовательских проектов, помимо оценки текущей ситуации в торговом секторе, мы интересовались мнением руководителей компаний о перспективах его развития. И будущее показало, что наши респонденты уже тогда были весьма прагматичными, стратегически мыслящими людьми: основная часть прогнозов, сделанных в

---

<sup>7</sup> Результаты исследований по данным проектам см.: *Радаев В. В.* Социология рынков: к формированию нового направления. Разд. 2; *Радаев В.* Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. 2003. № 7. С. 57–77; *Радаев В. В.* Стратегии адаптации к новой конкурентной ситуации (на примере российских розничных сетей) // Модернизация экономики России: социальный контекст: в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 315–338; *Барсукова С. Ю.* Баландируя на тонкой проволоке (западные розничные сети в оценках российских предпринимателей) // ЭКО. 2003. № 1. С. 42–55.

ходе этих исследований, впоследствии оправдалась. Исключение составляет, пожалуй, не подтвердившаяся сдержанно-пессимистическая оценка общей динамики рынка: его ускоренный рост, как предрекали, должен был приостановиться уже к 2004 г. Однако он продолжился и, согласно новым экспертным оценкам, будет продолжаться по крайней мере до 2010 г. Во всем остальном характер тенденций и вектор перемен были указаны респондентами весьма точно. Если руководители компаний в начале 2000-х годов что-то и недооценили, то скорее скорость изменений: в действительности *выявленные ранее тенденции реализуются быстрее, чем предполагалось*.

На втором этапе исследований (в середине десятилетия) нами проводились сбор и анализ данных по открытым источникам. Дело в том, что информационная среда к этому времени претерпела серьезные изменения. В начале 2000-х годов ведущие торговые операторы были фактически закрыты для публики и экспертов, информация об их деятельности была обрывочной. В этих условиях интервью с лидерами компаний становились очень ценным источником дефицитных сведений о состоянии российского розничного рынка и намерениях его ведущих участников. Впоследствии компании постепенно «открывались», публикуя информацию о структуре собственности и результатах своей деятельности (отчасти в связи с подготовкой к публичному размещению акций или выпуску корпоративных облигаций), а их руково-

дители стали более «общительными» и намного чаще давали интервью средствам массовой информации<sup>8</sup>.

С повышением интереса к быстро развивавшемуся сектору розничной торговли нарастало число посвященных ему аналитических материалов, публикуемых в ежедневных («Ведомости», «Коммерсантъ-Дейли») и еженедельных деловых изданиях («Компания», «Коммерсантъ-Деньги», «Эксперт», «Секрет фирмы»), в специализированных изданиях («Новости торговли»), в исследовательских отчетах маркетинговых компаний («ACNielsen», «GfK Rus», «РосБизнесКонсалтинг», «Бизнес-Аналитика» и др.) и деловых ассоциаций (Торгово-промышленная палата России). Некоторые общие данные предоставляются Федеральной службой государственной статистики и ее территориальным органом Мосгорстатом. Все это позволяет проследить основные тенденции в эволюции сектора розничной торговли.

В книге обобщен обширный эмпирический материал, полученный из сотен разнообразных источников. Это продукт длительной и кропотливой работы. При этом дело не могло ограничиться пассивным сбором информации. Поскольку цифры постоянно расходились или имели несистематический характер, приходилось заниматься сопоставительны-

---

<sup>8</sup> Встречаются примеры того, когда высшие руководители компаний даже защищают докторские диссертации по тематике розничной торговли (см., например: *Хасис Л. А.* Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур (организационно-экономический аспект): автореф. дис.... д-ра экон. наук. М.: Институт системного анализа РАН, 2006).

ми оценками и перекрестными проверками данных, досчитывать отдельные количественные параметры.

Ввиду ограниченности систематической информации мы понемногу начали формировать собственные базы данных по вновь создаваемым предприятиям, что позволяет на их основе уже сейчас выдвигать некоторые содержательные гипотезы, а в будущем, по мере накопления данных, послужит основой для более основательного статистического анализа. Примером может быть сформированная нами база данных по вновь созданным магазинам нескольких федеральных торговых сетей, работающих в разных форматах.

Наконец, мы используем фрагмент данных последней (пятнадцатой) волны Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (2006 г.) о выборе разных торговых форматов покупателями продуктов питания и товаров длительного пользования.

## **Характер исследования**

Исследование, результаты которого представлены в данной книге, имеет явно выраженную эмпирическую направленность. В постановке вопросов мы в значительной мере отталкивались от конкретной ситуации, сложившейся в торговой сфере современной России. Внимательная описательная работа в данном случае чрезвычайно важна, ибо мы живем в уникальный период, когда наблюдается практически пол-

ное перерождение торговой отрасли. Многое в ней происходит впервые – возникают новые организационные формы, распространяются новые технологии. Все эти новации быстро становятся привычными, картинки сменяют друг друга, многое уходит в историю, часто оставаясь без должного внимания за исключением узкого круга специалистов.

Поэтому важно «остановить мгновение», зафиксировать и систематизировать наиболее важные явления, которые задают направление развития отрасли на долгие годы вперед.

В книге приводится много фактов и цифр. Поскольку все стремительно меняется, многие из них скоро устареют. Но нам хотелось, чтобы представленная картина была максимально «осязаемой» и конкретной. При этом, разумеется, изложение фактов как таковых не являлось нашей главной целью. Мы пытались тщательно отбирать и систематизировать эти факты, чтобы определить тенденции развития торговой сферы, вывести закономерности, которым оно подчинялось в прошлом, а также отчасти заглянуть и в будущее. Несомненно, такого рода анализ становится более продуктивным при использовании релевантных теоретических схем. И здесь нам помогли подходы, выработанные современной экономической социологией и ее ведущей на сегодняшний день отраслью – социологией рынков. Так, при изучении эволюции торговых форматов мы обратимся к понятийным системам организационной экологии, а при изучении деловых стратегий участников рынка – к экономико-со-

циологическим теориям действия и неоинституциональному анализу. В каждом случае введение теоретических категорий и концепций поможет нам лучше разобраться в переплетении множественных и часто противоречащих друг другу фактов и экспертных мнений.

## Структура исследования

Исследование начинается с теоретической главы, в которой описываются применяемые нами экономико-социологические подходы. Эта глава завершает первый, вводный, раздел, за которым следуют три основных аналитических раздела. Второй раздел посвящен организационным формам, в которых предстает современная розничная торговля. Здесь проводится тщательная классификация торговых форматов и выделяются их дифференцирующие параметры, прослеживаются основные этапы эволюции новых торговых форматов в 1990-2000-е годы, приводятся сравнительные данные, помогающие понять место России на фоне других европейских стран<sup>9</sup>.

Третий раздел посвящен анализу деловых стратегий веду-

---

<sup>9</sup> Отдельные результаты уже публиковались нами ранее (см.: Радаев В. В. Классификация современных форм розничной торговли // Экономическая политика. 2006. № 4. С. 123–138; Радаев В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле // Вопросы экономики. 2006. № 10. С. 41–62; Радаев В. В. Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли): препринт WP4/2006/06. М.: ГУ ВШЭ, 2006).

щих российских розничных операторов в 2000-е годы: выделяются ключевые элементы этих стратегий, связанные с рыночным позиционированием, поиском источников инвестиционных ресурсов и построением взаимоотношений с другими участниками рынка; показана их реализация в процессе ускоренной экспансии и завоевания российского торгового пространства<sup>10</sup>.

В последнем, четвертом, разделе суммируются основные тенденции развития розничной торговли, что в свою очередь позволяет сделать ряд среднесрочных прогнозов в отношении перспектив развития данной сферы. Здесь же анализируются накапливающиеся отраслевые проблемы, связанные с быстрым, преимущественно экстенсивным ростом.

В этой работе мы почти не касаемся вопросов экономической политики. Но не потому, что они не кажутся нам важными, – напротив, в середине данного десятилетия их актуальность резко возросла. Однако разработка такой политики и органами государственной власти, и участниками рынка находится пока в самой начальной стадии. Слишком многое остается неопределенным. Так что эти вопросы лучше оставить для будущих исследований. Тем не менее в за-

---

<sup>10</sup> Первоначальные результаты по данной проблематике также публиковались ранее (см.: **Радаев В. В.** Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3–26; а также: **Радаев В. В.** Захват российских территорий: деловые стратегии розничных компаний в 2000-е годы: препринт WP4/2005/03. М.: ГУ ВШЭ, 2005).

ключительном разделе мы затрагиваем некоторые проблемы экономической политики и разработки подходов к государственному регулированию розничной торговли, которые актуализировались в 2006–2007 гг. Их изучению способствовало участие автора в 2007 г. в работе межведомственной группы Министерства экономического сотрудничества и развития России по разработке нового проекта Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» и рабочей группы ФАС России по урегулированию отношений между ритейлерами и поставщиками. Дискуссии, возникавшие в процессе этой работы, помогли определить нашу собственную позицию.

## **Выражение благодарности**

Первоначальные материалы книги обсуждались на семинарах по социологии рынков при участии коллег из Лаборатории экономико-социологических исследований факультета социологии Государственного университета – Высшей школы экономики (<http://ecsoclab.hse.ru>). Обсуждения сыграли очень важную роль в доработке этих материалов.

Мы благодарим З. В. Котельникову за помощь в сборе аналитической информации и Н. Л. Капралову за предоставление данных официальной статистики.

При освещении отдельных вопросов мы воспользовались данными компании «GfKRus», любезно предоставленными



ее генеральным директором А. М. Демидовым.

В создании начальной базы данных по новым торговым предприятиям нам помогала Ю. В. Овчинникова.

При анализе данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения мы пользовались консультациями Я. М. Рощиной.

Ряд важных проблем торговой отрасли были подняты в беседах с Л. А. Хасисом – генеральным исполнительным директором крупнейшей розничной компании России «X5 Retail Group».

Обсуждения с А. А. Яковлевым помогли нам выработать позицию по вопросу о целесообразности регулирования розничной торговли.

Сбору информации, помимо многих других мероприятий и встреч, способствовало посещение периодически проводимых с участием ведущих ритейлеров форумов, которые организуются компаний «BBPG» (генеральный директор – А. А. Филатов).

Особо благодарим редактора книги К. М. Канюк, а за дополнительные редакторские замечания – М. С. Добрякову.

\* \* \*

Часть исследования в 2007 г. финансировалась из средств Центра фундаментальных исследований Государственного университета – Высшей школы экономики.

Издание книги финансировалось из средств Инновационной образовательной программы Государственного университета – Высшей школы экономики «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении» (2006–2007 гг.).

## Глава 2. В тисках естественного отбора (теоретические подходы)

Для объяснения ситуации на рынке розничной торговли и интерпретации эмпирических данных мы воспользуемся понятийными схемами, выработанными современной экономической социологией. Сначала мы рассмотрим этот рынок как совокупность организационных форм (торговых форматов), затем – как поле взаимодействия компаний, преследующих определенные деловые стратегии. В первом случае нам поможет концептуальное направление популяционной экологии, во втором – неоинституциональный подход.

### Понятие организационных форм

Для начала посмотрим на рынок с позиций *популяционной экологии*, или экологического подхода в теории организаций, – течения, сформировавшегося в США в конце 1970-х годов и ставшего важным направлением современной экономической социологии и организационной теории<sup>11</sup>. С этой

---

<sup>11</sup> См.: Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С. – Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». 2004. № 3. С. 51–83; Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В. В. Радаев; пер. М. С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 211–225 (см. также: Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2.

точки зрения *рынок* представляет собой сегментированное пространство, в котором сосуществуют и взаимодействуют разные *популяции организаций* (population 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* (market niche) – это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данной организационной формы с определенными группами поставщиков и потребителей. Иными словами, организационная форма являет собой самостоятельную и целостную хозяйственную структуру, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают ее принципиальным требованиям.

Важно оговорить, что организационную форму не следует отождествлять с фирмой, или компанией, ибо последняя может быть мультiformатной, т. е. один участник рынка способен использовать сразу несколько организационных форм, осваивая разные, в том числе непересекающиеся, рыночные ниши (например, работать параллельно в премиальном и экономичном сегментах). Целесообразно также не смешивать организационную форму с тем, что в российской прак-

---

С. 139–154). Обзоры данного подхода см.: *Падаев В. В.* Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 99–108; *Carroll G.* Organizational Ecology // Annual Review of Sociology. 1984. Vol. 10. P. 71–93.

тике называют организационно-правовой формой – способом формального институционального оформления предприятий, их юридическим статусом (ЗАО, ООО и др.). Речь в данном случае идет не о правовой форме, в которой зарегистрировано предприятие, а о первичной организационной структуре, способной существовать в разных юридических формах.

В интересующей нас сфере в качестве основной категории выступает ***торговый формат*** — организационная форма розничной торговли, 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 зависит от ***ширины рыночной ниши*** (niche width), 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 диапа-

зон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение.

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* (selection) организационных форм, напоминающий естественный отбор в биологической среде. Отбор порождается конкурентной борьбой, где ставкой является выживание или вытеснение с рынка. *Конкуренция* между отдельными предприятиями, как правило, разворачивается в одной и той же или в смежных рыночных нишах, когда эти предприятия, видов, 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 существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых организационных форм чаще всего происходит за счет уничтожения старых. Возникнув, новая форма некоторое время может со-

существовать рядом с прежними формами, но затем ее распространение часто приводит старые формы к решительному упадку. *Структурная инерция* (structural inertia) 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. перехода в новую рыночную нишу или в сегмент рыночного пространства, занятый конкурентами. Правда, в дальнейшем на современном российском опыте мы увидим, 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. 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)<sup>12</sup>. 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 необходимость 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

---

<sup>12</sup> См.: *Олдрич Х.* Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях. С. 211–225.

начала 2000-х годов демонстрировал обе эти тенденции: параллельно органическому росту ведущих российских компаний преимущественно за счет внутренних источников (как это было, например, в секторе торговли бытовой техникой и электроникой) происходило внешнее вторжение глобальных торговых операторов, что характерно для продовольственного сектора. В результате в этих секторах сложилась разная конкурентная ситуация.

## Три стадии конкуренции

Мы исходим из понимания *конкурентной ситуации* как степени наложения рыночных ниш, занимаемых разными организационными формами<sup>13</sup>. 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 (см. рис. 1). 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 не полностью удовлетворен платежеспособный спрос),

---

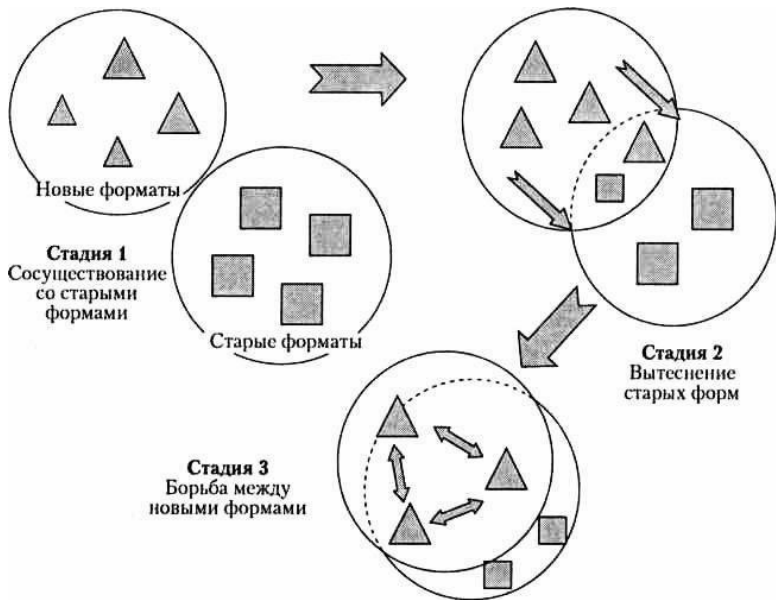
<sup>13</sup> См.: *Радаев В. В.* Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 10–11.

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 открытых 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 повы-

шается 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. Здесь разворачивается борьба за операционную эффективность и возникает повышенная опасность ценовых войн.



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

Далее мы увидим, как менялась ситуация в российской розничной торговле по мере прохождения этих стадий конкуренции. Забегая немного вперед, скажем, что, на наш взгляд, эта сфера с середины 1990-х годов вступила в первую стадию конкуренции, когда были основаны ведущие (в будущем) российские компании и произошло становление новых торговых форматов; в первом десятилетии 2000-х годов она проходит через вторую стадию конкуренции, когда ведущие

участники рынка продвигают новые торговые форматы и вытесняют более традиционных игроков. А впереди (примерно на рубеже следующего десятилетия) уже маячат контуры третьей стадии, когда крупным сетевым компаниям придется выяснять отношения между собой.

## Деловые стратегии участников рынка

После рассмотрения динамики организационных форм мы перейдем к анализу поведения ведущих участников рынка. В этом нам поможет другой подход, разработанный в рамках неоинституционального направления экономической социологии<sup>14</sup>. Он представляет рынок в качестве организационного поля (organizational field), где взаимодействуют разные компании и воспроизводятся определенные правила этого взаимодействия<sup>15</sup>.

Поведение того или иного участника рынка в организаци-

---

<sup>14</sup> О неоинституционализме в экономической социологии см.: *Радаев В. В.* Экономическая социология. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. Гл. 2, 5, 7–8; *Радаев В. В.* Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 2.

<sup>15</sup> «Под *организационным полем* мы понимаем совокупность организаций, которые образуют явно очерченную институциональную область: ключевые поставщики, потребители ресурсов и готовых продуктов, регулирующие агентства и другие организации, производящие сходные продукты и услуги» (*DiMaggio P., Powell W.* The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // The New Institutionalism in Organizational Analysis / ed. by W. Powell, P. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991. P. 64–65).

онном поле во многом определяется его *деловой стратегией*, под которой мы понимаем устойчивый и осмысленный выбор линии поведения – тех способов использования ограниченных ресурсов, с помощью которых реализуются относительно долгосрочные интересы участника рынка. Это определение несколько отличается от множественных трактовок деловой стратегии, которыми изобилует литература по менеджменту<sup>16</sup>. В ней, как правило, акцентируются целевые установки компании (или отрасли), то состояние, которого следует достичь, или те способности, которые должны быть выработаны. Мы же, следуя экономико-социологическому подходу, делаем упор на содержание самого стратегического действия, или на стратегический процесс. Такое действие подразумевает периодическое совершение *стратегического выбора* – не просто между способами поведения, а между принципами действия, определяющими способы поведения на достаточно длительную перспективу и меняющими позиционирование компании<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Обширный обзор литературы по стратегическому менеджменту см., например: **Катькало В. С.** Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2006.

<sup>17</sup> С этой точки зрения нам относительно близки определения стратегии как позиционирования компании. Они сформулированы в том числе классиком теории менеджмента М. Портером: «Стратегию можно рассматривать как возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где влияние этих сил наименьшее» (*Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. С. 59); «Стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенным набор видов деятельности» (Там же. С. 83). А наиболее

Деловая стратегия, понимаемая экономической социологией как совокупность стратегических выборов, включает следующие необходимые элементы:

- оценка ситуации на рынке, предугадывание того, куда он движется;
- поиск собственной рыночной ниши и выбор соответствующих ей организационных форм;
- выработка целевых установок – определение того, какие позиции должна занимать компания в будущем;
- определение способов развития и мобилизации необходимых ресурсов;
- выбор форм конкуренции, установление правил взаимодействия с поставщиками, потребителями и прямыми конкурентами<sup>18</sup>.

Рассматривая эти элементы, руководство компании определяет темпы планируемого роста, направления территориальной экспансии, формы использования собственных или заемных средств, способы наращивания капитализации или повышения текущей рентабельности, т. е. определяет свою маркетинговую и финансовую стратегии.

Существует великое множество интересных *типологизаций деловых стратегий*, выработанных в теориях менедж-

---

удачным нам кажется определение стратегии как «проблемы выбора комбинации видов деятельности» (Там же. С. 89).

<sup>18</sup> Подробнее об этих элементах см.: Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления. Гл. 6.



мента<sup>19</sup>. Из них мы выберем те, что могут помочь нам в интерпретации фактического материала.

Первая типология фиксирует выбор компании в отношении ее *позиционирования на данном рынке*. Речь идет о выборе между ростом масштаба деятельности, стабилизацией позиций и выходом с рынка, т. е. сокращением или даже прекращением деятельности (retrenchment). Стратегия роста в свою очередь может осуществляться за счет внутренних источников (internal growth) – ее еще называют стратегией органического роста – или за счет объединения с другими участниками рынка (external growth) путем интеграции с ними посредством слияний и поглощений либо с использованием более гибких форм сотрудничества посредством заключения стратегических альянсов<sup>20</sup>.

Вторая типология связана с выбором *стратегий экономического роста*. Это может быть форсированное проникновение компании на данный рынок (market penetration); выход на новые рынки с уже существующими продуктами, в том числе расширение географии деятельности (market development) компании; выведение на рынок новых продуктов (product development) (напомним, что в торговой

---

<sup>19</sup> Их обзор см., например: Pecotich A., Purdie FJ., Hattie J. An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions: The Structure of Australian Top Management Perceptions // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37. No. 3/4. P. 498–529.

<sup>20</sup> Glueck W. F., Jauch I. R. Business Policy and Strategic Management. 4<sup>th</sup> ed. N.Y.: McGraw Hill, 1984.

сфере в качестве основного продукта мы рассматриваем предлагаемый потребителю торговый формат); диверсификация деятельности, связанная с выходом на смежные рынки и включением в другие технологические цепи поставок (diversification)<sup>21</sup>.

Нам также кажется полезной третья типология, определяющая *общую нацеленность деловой стратегии компании*. Это может быть фокусирование на конкретном потребительском сегменте (focus strategy), начиная с простейших форм обеспечения физического доступа к ее услугам целевых потребительских групп (территориальная близость, транспортная доступность и т. п.) и заканчивая стремлением удовлетворить максимально полный набор потребностей этих групп. Или другая стратегия, нацеливающая компанию на достижение лидерства по издержкам (cost leadership strategy), предполагающая всемерное их снижение по сравнению с конкурентами. Наконец, третья стратегия ориентирует на дифференциацию (differentiation strategy), т. е. на утверждение и закрепление своих отличий от конкурентов, или как это определил тот же М. Портер – стремление «быть непохожим»<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> См.: *Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N.Y.: McGraw-Hill, 1965; *Mintzberg H. Generic Strategies Towards a Comprehensive Framework* // *Advances in Strategical Management*. Vol. 5 / ed. by R. Lam, I. Shrivastava. Greenwich: JAI Press, 1988. P. 1–67.

<sup>22</sup> *Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Все это разнообразие выбора, как мы увидим, окажется актуальным при анализе современного рынка розничной торговли. Но в данном случае нам важно обратить внимание на еще одно существенное обстоятельство, а именно на то, что *разработка и реализация деловой стратегии не является исключительно индивидуальным делом отдельной компании, а выступает результатом ее непрерывного взаимодействия с другими участниками рынка*, которые (в отличие от представлений, характерных для традиционных экономических теорий) крайне редко действуют изолированно друг от друга. При разработке и реализации деловых стратегий участники рынка пытаются установить контроль над ситуацией и действиями контрагентов – для того чтобы уменьшить неопределенность внешней среды и повысить эффективность использования ресурсов.

Формы взаимодействия участников рынка в зависимости от их места в цепях поставок (supply chains) и характера продаваемых продуктов и предоставляемых услуг подразделяются на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные взаимодействия* осуществляются между прямыми конкурентами или операторами, представляющими аналогичные звенья в разных цепях поставок. *Вертикальные взаимодействия* возникают между участниками рынка, работающими в смежных звеньях единой цепи поставок (например, с поставщиками данной фирмы или потребителями ее

продукции)<sup>23</sup>. Заметим, что вертикальное взаимодействие предусматривает наличие трансакций (сделок) между контрагентами, в то время как при горизонтальном взаимодействии такие трансакции, как правило, отсутствуют.

## **Вертикальные взаимодействия участников рынка**

Итак, вертикальные взаимодействия выстраиваются между компаниями, представляющими смежные звенья в цепи поставок. Каждая из этих компаний занимает некоторую рыночную нишу, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи с определенными группами поставщиков и покупателей. И уровень конкурентоспособности компании сегодня в сильной степени зависит от эффективности построения всей цепи поставок и ее позиции в этой цепи по отношению к контрагентам, от величины добавленной стоимости, производимой в данном звене.

В отношениях с каждым контрагентом по цепи поставок у компании возникает проблема стратегического выбора между иерархией и рынком<sup>24</sup> – пойти по пути вертикальной ин-

---

<sup>23</sup> См.: *Фуруботи Э., Рихтер Р.* Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005. С. 27, 386.

<sup>24</sup> См.: *Уильямсон О. И.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 411–442.

теграции (например, через поглощение другого участника рынка) или взаимодействовать на рыночной основе, сохраняя взаимную независимость.

Значительная часть вертикальных связей строится на рыночных основаниях. Но при этом важно понимать, что **рыночные отношения неоднородны** и складываются по-разному. Они могут базироваться на случайных и обезличенных связях (arm's length ties), т. е. на разовых контрактах, заключаемых между независимыми участниками рынка. И хотя такие контракты могут перезаключаться многократно, каждый раз они могут быть разорваны в одностороннем порядке, причем безразлично по отношению к характеру контрагента – просто предпочтение отдается тому, кто в данный момент предложил более выгодные условия.

Однако контрактные связи между участниками рынка часто перестают быть случайными и обезличенными, приобретая, напротив, относительно устойчивый и избирательный характер, когда контрагенты делают выбор в пользу постоянных партнеров и тех, кто обладает определенной репутацией, т. е. чья идентичность им близка и понятна. Это означает, что **между участниками рынка возникают сетевые связи (network ties), являющиеся промежуточной формой между рынком и административной иерархией**<sup>25</sup>. На основе этих сетевых связей формируются так на-

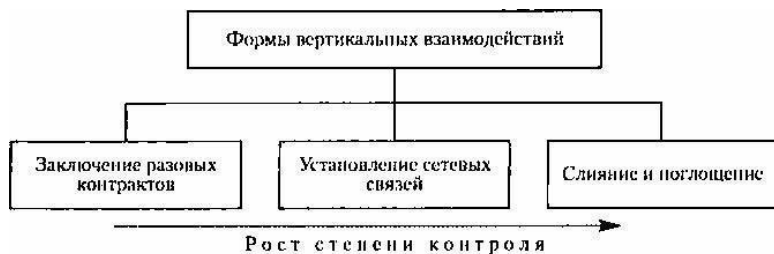
---

<sup>25</sup> См.: *Граповеттер М.* Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Западная экономическая социология: хрестоматия

зываемые *отношенческие контракты* (relational contracts) – особые правила обмена, или правила взаимодействия с другими участниками рынка, которые хотя и не включены в единую организационную структуру и не управляются из единого центра, но устойчиво ориентируются друг на друга и, в отличие от обычных рыночных условий, способны приносить друг другу явные или неявные дополнительные выгоды. Здесь идентичность контрагента имеет немаловажное значение: проводится различие между «своими» (испытанными и проверенными) и «чужими» (новыми и незнакомыми). «Своим» оказывается относительное предпочтение, предлагаются дополнительные скидки, оказываются не обговоренные ранее услуги. В экономической социологии такие связи называют *укорененными* (embedded ties).

Но наиболее тесная форма контроля устанавливается, конечно, в результате *интеграции* – включения того или иного участника рынка в собственную организационную структуру. Она достигается посредством формальных слияний и поглощений, связанных с передачей или обменом правами собственности, или посредством построения неформальной управленческой схемы, в рамках которой контрагенты остаются формально независимыми (например, могут развивать собственные логистические системы или инвестировать в производство), но реально работают в рамках одной бизнес-группы. И такие случаи нередки.

Добавим, что такая интеграция может иметь скрытый характер. Например, поставщики торговой сети представляются как совершенно независимые участники рынка, а на самом деле являются аффилированными структурами.



*Рис. 2. Вертикальные взаимодействия между участниками рынка*

## **Горизонтальные взаимодействия участников рынка**

Выстраиваемые стратегии по обнаружению и освоению рыночной ниши не ограничиваются вертикальными взаимодействиями, но одновременно распространяются и на отношения по горизонтали – с другими компаниями поставляющими аналогичные или смежные продукты и услуги, т. е. на непосредственных конкурентов, с которыми нет никаких прямых экономических трансакций. Сегментация организационного поля рынка происходит соответственно в зависи-

мости от соотношения объема, цены и качества продукта у прямых конкурентов<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Уайт Х. Рынки и фирмы: размышления о перспективах экономической социологии // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / сост. и науч. ред. В. В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 96–118; White H. C. Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production. Princeton: Princeton University Press, 2002.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.