

# ПРОБЛЕМЫ МИРОХОЗЯЙСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

## ПОЗИЦИИ ТНК В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ РОССИИ

**Н.А. Волгина**

Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Макляя, 6, Москва, Россия, 117198*

Статья посвящена анализу экспансии зарубежных ТНК на российский рынок розничной торговли. В статье выделяются основные этапы выхода зарубежных ритейлинговых сетей на российский рынок. Автор обращает особое внимание на стратегии проникновения и форматы розничной торговли, используемые зарубежными игроками, а также на особенности региональной экспансии ТНК. Автор выделяет такие направления развития сектора розничной торговли в России, как регионализация, консолидация и расширение организованных сегментов торговли и приходит к выводу, что в условиях разворачивающегося глобального финансово-экономического кризиса возможно усиление позиций зарубежных игроков в розничной торговле России.

**Ключевые слова:** розничная торговля, ТНК, Россия, консолидация, финансовый кризис.

В последнее десятилетие процессы глобализации продолжали динамично развиваться на мировом рынке ритейла. Глобальная диверсификация приобретала особое значение как способ минимизировать экономические, политические и другие риски, а также повысить конкурентоспособность фирм. Медленный рост и насыщение рынка во многих промышленно развитых странах заставили международных ритейлеров обратить внимание на благоприятные возможности, которые существуют на развивающихся (формирующихся) рынках.

Экспансия международных ритейлеров на развивающиеся рынки продолжается уже в течение нескольких лет. Принимая во внимание важность этого процесса, международное агентство A.T. Kearney разработало Глобальный индекс развития розничной торговли — Global Retail Development Index (GRDI) [1, 2007. P. 4]. Этот индекс ранжирует развивающиеся рынки, исходя из шкалы в 100 максимально возможных баллов — чем больше страна набрала баллов, тем выше ее рейтинг, и, следовательно, больше благоприятных возможностей для вхождения на ее рынок розничной торговли.

В 2007 г. (как в 2005 и в 2006 гг.) Россия занимала в этом рейтинге 2-е место по привлекательности своего рынка розничной торговли для иностранных инвесторов, набрав 89 баллов из 100 и пропустив вперед только Индию (92 балла) и опередив Китай (86 баллов). В 2008 г. привлекательность российского рынка

несколько снизилась (вследствие растущей насыщенности рынка), и страна переместилась в рейтинге на 3-е место (72 балла) [2, 2008. Р. 2]. Это означает, что позитивные тенденции в российском секторе розничной торговли в период 2000—2008 гг. были положительно оценены международными ритейлерами, которые с начала 2000-х гг. стали осуществлять массированные инвестиции в данный сектор российской экономики. В связи с этим нами предпринята попытка идентифицировать стадии входа зарубежных ритейлинговых сетей на российский рынок, обращая особое внимание на стратегии проникновения и форматы розничной торговли, используемые зарубежными игроками.

Несмотря на растущую привлекательность российского розничного рынка в последние годы (мы не включаем сюда ситуацию, которая начала складываться на рынке с конца 2008 г.) и соответствующий массовый приход иностранных игроков на российский рынок, эта тематика довольно слабо освещена в российской и зарубежной исследовательской литературе. Более или менее полные обзоры российского ритейла представлены в публикациях ведущих исследовательских компаний, таких как Deloitte [2], A.T. Kearney [1, 2005—2008], Jones Lang LaSalle [3], Pricewaterhouse Coopers [4], BDO [5], Euromonitor International [6] и др. В то же время анализ активности глобальных ритейлеров на российском рынке не стоял в центре этих исследований, их деятельность изучалась в основном в рамках сравнений с местными игроками. Та же ситуация сложилась и в российской литературе. Нам известно только несколько публикаций по тематике вхождения и укрепления позиций иностранных игроков на российском рынке. Некоторые аспекты этой темы рассмотрены в статьях В. Радаева [7], в частности вопросы о заимствовании российскими игроками успешных форматов зарубежных сетей. Е. Правоторова [8], анализируя вопрос о стратегиях ритейлеров на российском рынке, приходит к выводу, что наиболее успешным при выходе на российский рынок является франчайзинг. В работе В. Радаева и Л. Овчинниковой [9] (на основе собственной базы авторов о 68 сегментах рынков продовольственных товаров) прослеживается зависимость между степенью доминирования иностранных компаний, типом рынка, уровнем его концентрации и темпами экономического роста.

**Привлекательность российского рынка розничной торговли для иностранных игроков.** Основными факторами, которые определили динамичное развитие сектора розничной торговли в России, стали благоприятная экономическая ситуация и стабильный экономический рост, рост реальных располагаемых доходов населения, быстрое развитие института потребительского кредитования, а также обширная географическая территория.

Развитие сектора розничной торговли в значительной степени стимулировалось быстрым развитием российской экономики в целом. На протяжении последних восьми лет (2001—2008 гг.) Россия входила в число самых быстроразвивающихся рынков мира. По официальным статистическим данным, ВВП России вырос с 196 млрд долл. в 1999 г. до 1290 млрд долл. в 2007 г.

Розничная торговля стала одним из первых секторов российской экономики, где активизировался процесс приватизации и где входные барьеры в бизнес были относительно невелики. В течение 1990-х — начале 2000-х гг. импорт составлял

примерно 50% потребительского рынка, что создавало особые благоприятные возможности для выхода иностранцев на этот рынок. Потенциал российского рынка был весьма значителен, и некоторые меры правительства были нацелены на стимулирование потребительского спроса. Так, Правительство РФ неуклонно повышало минимальный размер оплаты труда — МРОТ (с 800 руб. в сентябре 2005 г. до 2300 руб. в сентябре 2007 г.; с 1 января 2009 г. МРОТ не может быть ниже 4330 руб.). Был также сокращен НДС с 20% до 18%, отменен 5-процентный налог с продаж, введена плоская шкала налога на доходы граждан в размере 13% вместо прогрессивной шкалы со ставками 12, 20 и 30%. В результате реальные располагаемые доходы населения росли быстрее, чем ВВП, в среднем на 11% в год на протяжении последних пяти лет. По оценкам многих аналитиков, эти тенденции должны были сохраниться и на период 2008—2010 гг., однако развитие глобального финансово-экономического кризиса внесло коррективы.

По данным Economist Intelligence Unit, в начале 2007 г. Россия вышла на 2-е место по объему рынка розничной торговли в мире, и на 6-е место в Европе, вплотную приблизившись к основным странам Западной Европы [3. Р. 4]. За последние пять лет реальный рост оборота существенно превысил реальный рост ВВП. Рост оборота розничной торговли составил 14,1 в 2002 г., 22,9 в 2003 г., 32,7% в 2004 г., 22,1% в 2005 г., 37,5 в 2006 г. и 33,7% в 2007 г. [10. С. 5]. В 2007 г. общий оборот розничной торговли оценивался Федеральной службой государственной статистики в 424 млрд долл. по сравнению с 120 млрд долл. в 2002 г. Потребительские расходы также росли весьма динамично в последние несколько лет, этому способствовал не только рост доходов, но и развитие института потребительского кредитования, начиная с 2002 г.

Большая географическая территория и наличие крупных городов также послужили важным стимулом для развития розничной торговли в России. Население Москвы и близлежащих городов оценивается в 15 млн человек, Санкт-Петербурга — в 5,2 млн человек. Кроме того, в России насчитывается по меньшей мере 13 городов, где численность населения превышает 1 млн жителей, и более 35 городов с населением свыше 500 тыс. человек.

**Этапы проникновения зарубежных компаний на российский рынок розничной торговли.** В начале 1990-х гг. рынок организованной розничной торговли в России был развит очень слабо, и на нем практически отсутствовали крупные иностранные ритейлеры. Однако с конца 1990-х гг. разворачивается процесс массового притока иностранных инвестиций в сектор розничной торговли в России. По оценкам Росстата, накопленный объем прямых иностранных инвестиций на конец 2008 г. в российский ритейлинг составил 2,224 млрд долл. [11].

Мы предлагаем выделить три этапа вхождения иностранных ритейлинговых сетей на российский рынок розничной торговли. На *первом этапе* (до 2000 г.) наблюдалось проникновение отдельных иностранных ритейлеров; на *втором этапе* (2000—2004 гг.) происходила мощная и широкомасштабная экспансия международных сетей на российский рынок; *третий этап* (2005 г. — по настоящее время) характеризуется некоторым замедлением экспансии иностранцев, сначала —

в ожидании рыночной консолидации, а затем — в результате начала финансового кризиса и падением доходов населения.

Более детальная информация о вхождении иностранных игроков на российский рынок розничной торговли представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Основные зарубежные игроки на российском рынке розничной торговли  
(по состоянию на апрель 2009 г.)**

Компания	Магазины	Год входа	Формат	Стратегия	Количество магазинов
Stockmann (Финляндия)	Stockmann	1989	Универмаг	Инвестиции с нуля, Франчайзинг	<b>9</b> (5 в Москве, 4 в Санкт- Петербурге)
KESKO/Rautakesko (Финляндия)	K-Rauta	1996	«Сделай сам»	СиП, Инвестиции с нуля	<b>10</b> в Санкт- Петербурге
KOS, Enka, Migros Turk/Ra- menka (Турция)	Ramstore	1997	Торговый центр, Магазин у дома, Гипермаркет, Супермаркет	СиП, Инвестиции с нуля	<b>55</b> (до 2007 г.) (35 в Москве, 4 в Санкт-Петербурге, 16 в регионах)
IKEA (Швеция)	IKEA	2000	Home improve- ment, Торговый центр МЕГА	Инвестиции с нуля	<b>10</b> (3 в Москве, 2 в Санкт-Петербурге, 5 в регионах)
SPAR Bternational, SPAR Central Russia (Голландия)	SPAR	2001	Супермаркет Ма- газин у дома Ги- пермаркет	Франчайзинг, Суб-франчай- зинг	<b>90</b> (22 в Москве, 68 в регионах)
Metro Group AG (Германия)	Metro Cash & Carry	2000	«Кэш энд Керри»	Инвестиции с нуля	<b>48</b> (10 в Москве, 3 в Санкт-Петербурге, 35 в регионах)
	Real	2005	Гипермаркет	Инвестиции с нуля	<b>12</b> (3 в Москве, 2 в Санкт-Петербурге, 7 в регионах)
	MediaMarkt	2006	Супермаркет (потребительская электроника)	Инвестиции с нуля	<b>14</b> (6 в Москве, 4 в Санкт-Петербурге, 4 в регионах)
Groupe Auchan SA (Франция)	Auchan	2002	Гипермаркет	Инвестиции с нуля	<b>16</b> (10 в Москве, 2 в Санкт-Петербурге, 4 в регионах)
	Leroy Merlin	2004	«сделай сам»	Инвестиции с нуля	<b>3</b> в Москве
	Atac	2005	Магазин у дома	Инвестиции с нуля	<b>12</b> в Москве
	Decathlon	2006	Гипермаркет (спорттовары)	Инвестиции с нуля	<b>3</b> в Москве
	Ашан-Сити	2008	Супермаркет	СиП	<b>13</b> в Москве
Edeka (Германия)	Marktkauf	2003 — 2006	Гипермаркет	Куплен Metro в 2006 г.	<b>1</b> в Москве
Tengelmann (Германия)	OBI	2003	«Сделай сам»	Франчайзинг, Совместное предприятие	<b>12</b> (4 в Москве, 4 в Санкт-Петербурге, 4 в регионах)
Rewe (Германия)	Billa	2004	Супермаркет	Совместное предприятие	<b>19</b> (18 в Москве, 1 в регионе)
BHS (Великобрита- ния)	British Home Stores	1997	Универмаг	Франчайзинг	<b>3</b> в Москве
Marks&Spencer/ Marka Magazacilik (Великобритания)	Marks & Spencer	2005	Универмаг	Франчайзинг	<b>11</b> (6 в Москве, 2 в Санкт-Петербурге, 3 в регионах)

Компания	Магазины	Год входа	Формат	Стратегия	Количество магазинов
C&A (Германия)	C&A	2005	Универмаг	Франчайзинг	<b>11</b> (6 в Москве, 1 в Санкт-Петербурге, 4 в регионах)
Kingfisher (Великобритания)	Castorama	2006	«сделай сам»	Инвестиции с нуля	<b>9</b> (1 в Москве, 2 в Санкт-Петербурге, 9 в регионах)
Debenhams (Великобритания)	Debenhams	2006	Универмаг	Франчайзинг	<b>1</b> в Москве (закрыт в 2008 г.)
Next/The Alshaya Group (Великобритания)	Next	2006	Универмаг	Франчайзинг	<b>14</b> (4 в Москве, 4 в Санкт-Петербурге, 6 в регионах)
Fishman Group (Израиль)	Home Center	2007	«Сделай сам»	Инвестиции с нуля	<b>1</b> в регионе

Источник: составлено автором по данным компаний.

Пионерами вхождения на российский рынок розничной торговли на *первом этапе* стали Stockmann (Финляндия, 1989), K-Rauta (Финляндия, 1996) и супермаркет Ramstore (Turkey, 1997). Эти сети, средние по объему, работали в таких форматах, как универмаги, магазины «сделай сам» (do it yourself — DIY) и супермаркеты. Эти проекты, которые скорее носили пилотный характер, оказались весьма успешными, и их положительный опыт послужил своеобразным сигналом для начала масштабного проникновения зарубежных сетей в российский сектор розничной торговли.

На *втором этапе* уже крупные европейские ритейлеры начали осваивать российский рынок, используя при этом различные стратегии (в первую очередь стратегию «инвестиций с нуля») и различные форматы. Здесь следует упомянуть такие компании, как IKEA (Швеция, с 2000 г.), SPAR (Голландия, с 2001 г.), Metro Group (Германия, с 2001 г.), Auchan Group (Франция, с 2002 г.), Marktkauf (Германия, с 2003 г.), Tengelmann/OBI (Германия, с 2003 г.), REWE/Billa (Германия, с 2004 г.).

Специфика *третьего этапа* определяется сочетанием трех взаимосвязанных факторов. Первый фактор связан с относительным замедлением прихода на российский рынок новых игроков. Следует отметить вхождение только нескольких компаний, работающих в формате department stores: Marks&Spencer (Великобритания, с 2005 г.), C&A (Германия, с 2005 г.), Debenhams (Великобритания, с 2006 г.), Next (Великобритания, с 2006 г.), а также ряда компаний, продающих повседневную одежду известных брендов, в частности, Peacocks, Esprit, Lulu Castaquette, Iguana, Benetton, Zara, Mexx, Mango, George, Topshop, Accessorize, Monsoon and others), а также люксовые бренды — Armani, Calvin Klein, Chanel, Christian Dior, Gucci, Kenzo, Lui Vuitton, Ralph Lauren. Большинство магазинов, продающих брендовую одежду в России, работают по франчайзинговым соглашениям с российскими и зарубежными операторами.

Второй фактор связан с началом мультиформатной деятельности, которую стали использовать зарубежные игроки, вышедшие на российский рынок на предыдущем этапе. Так, группа Auchan, мощный международный оператор, который

до этого действовал в формате гипермаркета в Москве, стал открывать новые магазины в новых форматах — Leroy Merlin («сделай сам», с 2004 г.), Atac (дискаунтер и супермаркет, с 2005 г.), и Decathlon (гипермаркет и магазин спортивных товаров, с 2006 г.). В 2008 г. Auchan провел ребрендинг 13 магазинов Ramstore в Москве, приобретенных в конце 2007 г. в аренду у турецкой Enka за 181 млн евро, и переименовал их в Ашан-Сити, которые работают в формате супермаркетов. Группа Metro, крупнейший игрок в формате «кэш энд керри» с 33 магазинами на территории России, открыла новые магазины в форматах гипермаркета — Real (с 2005 г.) и магазина электроники — MediaMarkt (с 2006 г.).

Третий фактор, характерный для развития третьего этапа, — это региональная экспансия подавляющего большинства зарубежных ритейлеров, о чем будет сказано ниже.

Иностранные игроки использовали различные стратегии при выходе на российский рынок. В настоящее время можно выделить три ключевые стратегии для проникновения на российский рынок: открытие иностранных филиалов через «инвестиции с нуля» (Metro, Auchan, IKEA, Stockmann и др.); покупка российских розничных сетей (Rewe, SPAR и др.); также предоставление франшиз российским и зарубежным операторам (OBI, BHS, Marks & Spencer, C&A, другие универмаги). Открытие иностранных филиалов и предоставление франшиз, по-видимому, стали наиболее эффективным инструментом проникновения на российский рынок розничной торговли в 1990-х — начале 2000-х гг. Есть несколько примеров создания совместных предприятий: это супермаркеты Billa, которыми владеет германская German Rewe и российская «Марта».

**Форматы международных сетей в российском ритейле.** На российском рынке розничной торговли зарубежные ритейлеры наиболее широко представлены в таких форматах, как гипермаркеты, супермаркеты и «кэш энд керри» (в продуктивном ритейле), а также «сделай сам» и универмаги (в непродуктивном ритейле).

Для формата гипермаркетов был характерен быстрый рост и мощная экспансия только на протяжении последних 3—4 лет, несмотря на то, что первый гипермаркет Ramstore (принадлежавший турецкой компании Enka) появился в России в 1997 г. В настоящее время на российском продуктивном рынке действует около 50 розничных сетей в формате гипермаркета. Подавляющая доля российского рынка здесь контролируется российскими сетями — «Лента», «Дикси», «Мос-март» и «Седьмой континент» [4. Р. 237], однако лидером на российском рынке в формате гипермаркетов является французский Auchan с объемом продаж более 800 млн евро в 2007 г. Другие зарубежные ритейлеры в этом формате представлены компаниями SPAR and Real (управляемой группой Metro).

Первые супермаркеты появились в России в начале 1990-х гг. К концу 2008 г. общее число супермаркетов в России составило более 3500 магазинов. Доминирует в списке лидеров «Перекресток». Помимо этого солидного участника рынка есть и другие крупные сети, такие как «Седьмой континент», «Патэрсон», а также германская Billa (Rewe Group), голландская компания Spar. В этом сегменте по-

зиции зарубежных компаний весьма слабы, и лидерство пока сохраняют местные ритейлеры.

На российском рынке пока еще нет жестких дискаунтеров, и многие так называемые сети дискаунтеров объединяют понятия супермаркета и дискаунтера. В этом сегменте рынка работают только российские компании. Первый магазин формата дискаунтер был открыт в 1998 г. сетью «Копейка». В 2001 г. появилась «Пятерочка». Другие значимые игроки рынка — «Дикси», «Дешево» и др. По всей вероятности, перспективы развития этого формата в России в условиях финансового кризиса весьма благоприятны как для российских, так и для зарубежных игроков, включая проникновение в регионы.

Формат «магазины у дома» (convenience store) также обладает большим потенциалом роста, и по расчетам аналитиков, именно здесь будут показаны в краткосрочном периоде самые высокие темпы роста. Зарубежные ритейлеры, работающие в форматах гипермаркета и супермаркета, рассматривают возможность выхода на рынок в этом формате. Здесь можно привести примера компании Auchan, которая в 2005 г. запустила проект по выводу на рынок сети магазинов Atac, работающих в формате «магазин у дома». В начале 2009 г. в Москве работало 7 магазинов Atac, а также 3 — в Санкт-Петербурге.

В сегменте «кэш энд керри» доминируют два крупных игрока: германское Metro Cash & Carry и российская Лента. В 2007 г. продажи Metro Cash & Carry в России составили 3 млрд евро.

В непродуктовые розничные сети обычно входят магазины, реализующие потребительскую электронику, мобильные телефоны, спортивные товары, косметику и парфюмерию; универсальные магазины; магазины «сделай сам» (магазины строительно-хозяйственных товаров); аптеки и интернет-торговля. Зарубежные сети слабо представлены в этих сегментах, за исключением двух форматов — универсальных магазинов и магазинов «сделай сам». Здесь их позиции весьма прочны.

Высокий потенциал рынка строительно-хозяйственных товаров (примерная оценка объема рынка в 2007 г. колебалась в пределах от 7 до 12 млрд долл.) и позитивные перспективы развития, которые представлял этот рынок в начале 2000-х гг., привлекли внимание крупных зарубежных сетей, которые стали осуществлять агрессивную экспансию на этот сегмент формата «сделай сам». Первой в этом ряду стала финская K-Rauta (1996 г.), которая успешно вышла на рынок Санкт-Петербурга, используя сначала прямые «инвестиции с нуля», которые в 2005 г. были дополнены и подкреплены покупкой российской компании «Строймастер». За финнами последовали другие игроки: германская OBI (2003 г.), французская компания Leroy Merlin (2004 г.), британская Castorama (2006 г.), и израильская Home Center (2007 г.). Интенсивное и динамичное проникновение зарубежных сетей может привести к ситуации, когда менее активные российские операторы не смогут сохранить лидерство в этом формате, которые они пока удерживают, например, сети «Старик Хоттабыч» и «Максидом» (крупнейшие российские игроки).

К формату «сделай сам» очень тесно примыкает сегмент магазинов по обустройству дома (home improvement stores). В России этот формат представлен

шведской сетью ИКЕА и датской сетью JYSK. ИКЕА работает в России с 2000 г., владеет 12 магазинами (апрель 2009 г.) и является безусловным лидером этого сегмента с объемом продаж, приближающимися к 1 млн долл.

Шведский ритейлер ИКЕА является также крупнейшим девелопером на рынке торговой недвижимости в России. ИКЕА первой вышла на московский рынок недвижимости в 2000 г., построив мебельный магазин площадью 31 000 кв. метров, а впоследствии занялась строительством и управлением крупных торговых центров — Mega malls. В 2002 г. был открыт первый центр МЕГА площадью 185 000 кв. метров, где разместились крупные зарубежные и российские ритейлеры. К концу 2008 г. ИКЕА являлась оператором 16 торговых центров МЕГА, три из которых расположены в Москве, два — в Санкт-Петербурге, а остальные в крупных региональных городах — Казани, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Краснодаре.

Еще один формат, где присутствие зарубежных игроков на российском рынке весьма ощутимо, — это универсальные магазины, которые расположены преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге и представлены в основном британскими сетями. Пионером выхода на этот сегмент розничного рынка стал в 1989 г. финский Stockmann. За ним последовали британские BHS (1997 г.) и Marks and Spencer (2005 г.), германский C&A (2005 г.), Next (2006 г.), Peacocks (2006 г.), и Debenhams (2007—2008 г.).

В сегменте потребительской электроники в течение длительного периода времени все игроки были представлены российскими компаниями: «Мир», «М-Видео», «Эльдорадо», «Техносила» и др., которые доминировали на рынке. Первым иностранным сетевым оператором, объявившим о своем вхождении на российский рынок, стал в 2006 г. германский Media Markt (часть Metro Group).

**Перспективы зарубежных ритейлеров на российском рынке.** Итак, развивающиеся рынки, в том числе и Россия, становятся полем глобальной конкуренции и частью глобального рынка розничной торговли. Вместе с тем значение России в этом процессе пока очень невелико: доля рынка, контролируемая иностранными розничными сетями в России, остается на весьма низком уровне — около 3% от оборота организованной розничной торговли в 2007 г. Вместе с тем перспективы иностранных инвесторов представляются весьма оптимистичными, поскольку тенденции на российском розничном рынке создают благоприятные возможности для расширения и укрепления позиций иностранных игроков. По нашим прогнозам, которые мы делали в начале 2008 г. [12. Р. 329], в будущем иностранные ритейлеры будут играть более значительную роль на российском рынке. Это связано с тем, что российский рынок вступает в стадию зрелости и на нем начинают складываться такие условия, в которых особенно благоприятно будут чувствовать себя иностранные игроки, а также крупные российские операторы. Речь идет о таких трендах развития, как регионализация, консолидация и сегментация форматов.

Первая тенденция связана с ускорением процесса регионализации розничной торговли. Российский рынок розничной торговли недооценен и все еще очень слабо развит в регионах далеких от Москвы и Санкт-Петербурга. Постепенное



насыщение рынка в этих городах, а также острая нехватка площадей вынудили ритейлеров продвигаться в регионы, в первую очередь в города-миллионники [3. Р. 8]. Казань, Воронеж, Екатеринбург, Самара, Нижний Новгород, Пермь, Челябинск и Новосибирск стали наиболее важными локациями для притока инвестиций в сектор розничной торговли, причем участвовали в этом процессе как российские, так и иностранные ритейлеры [1. Р. 14]. Наиболее активную экспансию в регионы проводили продуктовые ритейлеры, в частности, Ramstore, SPAR и Metro.

Следует отметить, что в отдаленных регионах крупные ритейлеры представлены очень слабо, конкуренция часто вообще отсутствует, доминируют мелкие сети и устаревшие форматы торговли. В этих условиях иностранные сети с их существенными финансовыми ресурсами, накопленным опытом регионального продвижения в других странах и использованием мультиформатных стратегий могут составить очень сильную конкуренцию и иметь мощные конкурентные преимущества над российскими операторами [5. С. 4].

На наш взгляд, именно продвижение цивилизованной розничной торговли в регионах станет основным мотором ее развития в будущем. В соответствии с большинством прогнозов аналитиков, мощная региональная экспансия достигнет пика в среднесрочной перспективе, если только финансовый кризис не будет способствовать динамичному развитию этого процесса уже в краткосрочной перспективе.

Вторая тенденция — к регионализации ритейла — тесно связана с еще одним важным трендом — процессом консолидации (концентрации) на розничном рынке России и одновременным ростом сделок по слияниям и поглощениям (СиП) в этом секторе. Консолидация рынка ритейла делает его более конкурентным, централизованным и насыщенным. Эксперты предполагают, что темпы рыночной консолидации, особенно в условиях разворачивающегося кризиса, будут весьма высокими. В настоящее время российский рынок розничной торговли является сильно фрагментированным, на долю пяти ведущих компаний розничной торговли приходится всего лишь 4—5% доли рынка (для сравнения: в Великобритании четырем ведущим компаниям принадлежит 85% рынка).

В конце 2007 г. и начале 2008 г. делались уверенные прогнозы о ближайшем вхождении на российский рынок крупнейших мировых ритейлеров, в частности компаний WalMart, Tesco, Carrefour. Предполагалось, что инструментом вхождения станет покупка (через СиП) уже существующих российских сетей со значительной долей рынка. В первую очередь говорилось о продуктовых сетях, где процесс консолидации рынка шел наиболее быстрыми темпами. Роль иностранных розничных сетей в процессах консолидации, особенно в форме мега-сделок по СиП, трудно переоценить. Для многих из иностранных игроков кризис — это весьма благоприятная возможность приобрести российские активы по низким, иногда бросовым ценам.

В отношении Carrefour эти прогнозы оправдались. По данным газеты «Ведомости» [13], французский гигант розничной торговли Carrefour с конца 2008 г. ведет переговоры с компанией «Седьмой континент» по поводу покупки акций, которые в настоящее время находятся в залоге у Deutsche Bank под кредит на 560 млн

долл. В ноябре 2008 г. владелец «Седьмого континента» А. Занадворов уже пытался продать акции сети инвестиционным фондам Baring Vostok Capital Partners и TPG, однако Carrefour смог предложить лучшие условия сделки. Источники издания сообщили, что французы готовы заплатить за сеть ровно столько, сколько необходимо российскому бизнесмену, чтобы вывести его пакет акций из-под залога Deutsche Bank. В случае если сделка не сорвется, Carrefour на крупнейшем в России московском рынке может сравняться по количеству магазинов с российским «Перекрестком».

В ноябре 2008 г. стало известно, что американская WalMart зарегистрировала в России ООО VM Eastern Europe Holdings LLC как стопроцентную дочернюю компанию. Однако по-прежнему неизвестно, будет ли сеть развиваться самостоятельно либо пойдет по «французскому» пути покупки уже работающих сетей.

Третья тенденция — к сегментации — включает следующие направления. Это — расширение организованных сегментов торговли, т.е. тех сегментов, где иностранные игроки особенно сильны. Относительно низкий уровень насыщенности российского рынка (торговые точки на один миллион населения) отражает существенный потенциал роста для роста современных форматов розничной торговли, которые в настоящее время занимают долю в 45% в продажах в Москве и долю в 25% в продажах во всей России [14]. Оставшаяся часть рынка приходится на рынки на открытом воздухе и магазины старых форматов. Так, например, местные власти Москвы за период 2005—2006 гг. закрыли 125 открытых рынков в городе, оставив действовать 115 рынков. Власти планируют к 2010 г. закрыть еще 45 рынков, особенно в центральной части города. Аналогичная тенденция прослеживается и в других городах-миллионниках, где местные власти начали закрывать или реконструировать открытые рынки с помощью местных девелоперов. Как ожидается иностранные ритейлеры окажут сильное воздействие на формирование международных стандартов розничной торговли, стимулируют постепенное исчезновение местных неэффективных операторов (особенно в регионах) в процессе рыночной консолидации и ценовой конкуренции.

Будут ли иностранные ритейлеры доминировать на российском рынке в ближайшем будущем? Ответ пока отрицательный. Но, несомненно, доля, роль и позиции иностранных компаний на российском потребительском рынке будет быстро возрастать, чему в немалой степени будет способствовать финансовый кризис.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Global Opportunities for Global Retailers. A.T. Kearney's Global Retail Development IndexTM. — A.T. Kearney, соответствующие годы.
- [2] Мировой сектор розничной торговли. — Deloitte & Touche, соответствующие годы.
- [3] Russia Shopping Centre Market Report. March 2007. — Jones Lang LaSalle Research, 2007.
- [4] From Sao Paulo to Shanghai. New Consumer Dynamics: The impact of Modern Retailing. 2006—2007. 5th edition. — PricewaterhouseCoopers, 2007.
- [5] Розничная торговля в России: состояние и основные тенденции. — М.: Центр макроэкономических исследований компании BDO, октябрь 2006 г.

- [6] The Future of Retail. Food, Drinks and Retail Market Insight Seminar. — Euromonitor International, Moscow, 29 November 2007. — 28 slides
- [7] Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3. — № 3. — С. 3—26.
- [8] Правоторова Е. Искушение франчайзингом // Новости торговли. — 2005. — № 4. — С. 18—21.
- [9] Овчинникова Ю.В., Радаев В.В. Формирование структуры продовольственных рынков в России в процессе ее интеграции в мировое хозяйство // Социология рынков. Препринт WP4/2007/03.
- [10] Ритейл сегодня и завтра: исследование российского рынка розничной торговли. — PricewaterhouseCoopers, 2008. — С. 5.
- [11] По данным Росстата (март 2009 г.).
- [12] Volgina N.A. Foreign Companies Entering Russian Retail Market // Selected Papers of the 5th International Scientific Conference «Business and Management 2008». Vilnius, Lithuania, May 16—17, 2008. — Vilnius: Technika, 2008. — P. 327—333.
- [13] «Семерка» может стать Carrefour // Ведомости, 24.2.2009. — № 32.
- [14] Limits for Growth of Modern Retail Formats. Structure and Main Trends of Development of Modern Russian Retail Market // Business Analytica. — 2005.

## TNCs IN RUSSIAN RETAILING

N.A. Volgina

Peoples' Friendship University of Russia  
Miklucho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

The article deals with expansion of foreign TNCs into Russian retailing and identifies stages of foreign retailers' penetration in to Russian market. Author pays special attention to special strategies and retail formats that foreign players use into local market as well as special features of their regional expansion. Author identifies following trends of future development of Russian retail as regionalization, consolidation and growth of organized segments, and comes to a conclusion that in the framework of global financial crisis it is possible to observe strengthening of TNCs position in Russian retail.

**Key words:** retailing, TNCs, Russia, consolidation, financial crisis.