

## ВЗГЛЯД ИЗ РЕГИОНОВ

Т. Н. Журавская

# «Зона свободной торговли»: конкурентная ситуация и деловые стратегии игроков на локальном рынке г. Благовещенска



**ЖУРАВСКАЯ Татьяна Николаевна** — ассистент кафедры маркетинга и предпринимательства ГОУ ВПО АмГУ (Благовещенск, Россия).

Email: [wellshy@mail.ru](mailto:wellshy@mail.ru)

*Локальный рынок Благовещенска характеризуется высоким уровнем конкуренции, не характерным для городов с малой численностью населения. Одним из определяющих факторов, на наш взгляд, выступает трансграничное положение города (Благовещенск соседствует через реку Амур с китайским городом Хэйхэ), которое способствовало формированию условной «свободной экономической зоны». Усиление конкуренции происходит на фоне появления новых игроков и ожиданий прихода «сетевиков», сокращения рынка за счет оттока населения, слабых ограничений со стороны органов контроля. Проведённое исследование позволило выделить ряд разнообразных деловых стратегий на рынках продуктов питания и бытовой техники: от диверсификации бизнеса до простого выживания. Так, например, довольно часто происходит копирование успешных форматов, потому как информация на относительно небольшом локальном рынке города распространяется быстро, что позволяет оперативно реагировать на действия конкурентов. В целом, тенденции развития конкуренции на благовещенском рынке отражают общероссийскую картину.*

**Ключевые слова:** деловые стратегии; конкурентная ситуация; локальный рынок.

В данной статье<sup>1</sup> мы намерены описать сложившиеся в Благовещенске практики конкуренции в розничной торговле. Город, расположенный на границе РФ и КНР, соседствует через реку Амур с китайским Хэйхэ. Трансграничное положение [Черная, Шинковский 2005] Благовещенска диктует свои условия жизни и, соответственно, свои условия для развития хозяйственной конкуренции. Здесь идёт активная приграничная торговля с Китаем, откуда везут в Россию не только товары широкого потребления (одежду, обувь, игрушки, бытовую

<sup>1</sup> Данная статья написана по материалам исследования, проведенного в 2006–2007 гг. в рамках проекта «Практики хозяйственной конкуренции на рынках потребительских товаров современной России» (руководитель — З. В. Котельникова) и осуществляемого при поддержке ОИЦ Con-text (г. Томск) в рамках проекта «Научное сообщество» (при финансовом содействии Фонда Форда) и Лаборатории экономико-социологических исследований ГУ ВШЭ (при финансовом содействии Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ). Описание проекта см.: Котельникова З. В. 2006. Практики хозяйственной конкуренции на рынках продовольственных товаров современной России. *Экономическая социология*. 7 (3): 91–94.

технику), но и технологическое оборудование, лекарственные препараты. Практически любому товару можно найти более дешёвый китайский эквивалент, при этом не обязательно низкого качества. Из России в Китай экспортируется в основном сырьё: лес, металл, соя. Торговля является главным источником повышения благосостояния и занятости населения региона. Через Благовещенск осуществляется культурный и туристический обмен; город принимает на свои предприятия иностранных работников; здесь действует упрощённый визовый режим. Трансграничное положение оказывает влияние на все сферы жизни Благовещенска, в том числе и на конкурентную ситуацию на локальном рынке.

Главная особенность локального рынка, по нашему мнению, — необычный для города с такой численностью населения высокий уровень конкуренции, обусловленный нетипично большим количеством торговых предприятий. В середине 2000-х годов на рынке выживает сильнейший, время быстрых заработков прошло; для того чтобы успешно существовать в своей нише, нужны оперативные действия, основанные на «умном» копировании успешных практик и применении новых знаний, требуются более значительные капиталы, нестандартные решения. Основная борьба происходит между «титанами», а мелкий бизнес играет всё меньшую роль. Причины сложившейся ситуации, на наш взгляд, заключаются в следующем.

- Отсутствие в области значимых производств, упадок основных отраслей хозяйства после распада Советского Союза повлекли за собой отток населения из региона, как и со всего Дальнего Востока, несколько замедлившийся в последнее время, но тем не менее все ещё продолжающийся. Население было поставлено в условия выбора: либо уезжать, либо балансировать на грани выживания, либо изобретать свои рецепты адаптации к новому социально-экономическому устройству [Рыжова 2005: 202]. Широкое распространение феномена «челночества» [Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. 2005] стимулировало развитие торговли на локальном рынке. Именно торговля стала главным источником доходов населения и потому из всех отраслей хозяйства получила наибольшее развитие [Рыжова 2006].
- Удалённость региона от центра обусловила слабость властных структур, их неспособность оказывать значительное влияние на бизнес. В результате локальный рынок превратился в своеобразную «зону свободной торговли».
- Отток населения из региона привёл к уменьшению и без того небольшой его численности. Относительно быстрое в связи с этим насыщение рынка привело к тому, что конкуренция на нём переросла в борьбу за потребителя.
- Трансграничное положение города стимулировало развитие внешнеэкономической деятельности [Кайзер, Бредникова 2004]. После распада Советского Союза в области осталось неконкурентоспособное производство — с малыми объёмами и ограниченным ассортиментом выпускаемых товаров. Рынок быстро заполнился импортом, а близкое соседство с Китаем ускорило этот процесс: в город потянулись покупатели из других городов, а потом и из других регионов. Благовещенск стал «городом-купецом», «воротами» России в Китай.

Все эти обстоятельства в большей или меньшей степени способствовали быстрому развитию торговли и, как следствие, обострению конкуренции.

При описании ситуации на локальном рынке Благовещенска мы будем придерживаться следующей схемы: определим основные понятия; очертим эмпирическую базу; кратко обрисуем общероссийские тенденции и дадим оценку конкурентной ситуации в городе в соответствии со схемой, представленной далее; оценим ресурсы игроков и рассмотрим сложившиеся деловые стратегии, нацеленные на обеспечение конкурентоспособности торговых предприятий.

## Основные понятия

В общем виде под *конкуренцией* понимают соперничество между отдельными субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. В нашем случае мы будем рассматривать конкуренцию как результат совокупности индивидуальных предпринимательских действий. Это значит, что конкуренция соотносится с эффективностью деятельности организаций, оценкой их конкурентоспособности, а также с инновационным поведением и неценовым соперничеством. Соответственно *конкурентную ситуацию* мы будем рассматривать как характер взаимного позиционирования и взаимодействия между хозяйственными агентами, работающими в одном или в смежных сегментах рынка [Радаев 2003а, б].

Следующее важное для нас понятие — *деловая стратегия*. По мнению В. В. Радаева, «в социологическом определении стратегия предполагает:

- осуществление некоего выбора в противовес простому следованию правилу;
- наличие определённой длительности действий в противовес их ситуативности;
- наличие мотивированного, а не контекстуального действия;
- существование элементов планирования будущих действий в противовес чисто реактивному действию;
- наличие рефлексии по поводу совершаемых действий» [Радаев 2002: 10–12 / 2003в].

Используя экономическую терминологию, можно определить понятие *стратегии* как проявление субъективной рациональности, связанной с упорядочиванием предпочтений, устойчивым распределением ресурсов и организацией собственного будущего. Например, если человек ежемесячно откладывает в качестве сбережений четверть текущего дохода, то он не просто устойчиво распределяет ресурсы, но определённым образом выстраивает своё будущее. И речь идёт уже не об отдельном акте рационального действия, а о некой длительной, повторяющейся связи подобных актов.

Деловая стратегия включает в себя определение смысла происходящего, оценку наличных и потенциальных ресурсов, целевые установки и обоснование (легитимацию) собственных действий. Таким образом, статья последовательно отвечает на вопросы:

«*что происходит?*» — оценка ситуации, предполагающая описание изменения состояния рынка (конъюнктуры и сдвигов спроса, появления новых игроков и заключения стратегических альянсов, построения деловых сетей и ассоциаций), политических и технологических изменений;

«*что имеет (имеют) компания (компании)?*» — оценка их ресурсов;

«*что нужно делать и почему делать именно это?*» — описание деловых стратегий игроков и обоснование их действий.

## Эмпирическая база исследования

Эмпирическим объектом данного исследования являются предприятия розничной торговли в Благовещенске, которые реализуют продукты питания и «белую» бытовую технику. Рассматриваемые компании принадлежат к следующим организационным форматам:

1) *сетевые магазины* — территориально рассредоточенная группа из двух и более магазинов, объединённых общей концепцией, то есть общей ассортиментной и ценовой политикой, торговой маркой и стилем оформления, стратегией продвижения; сеть может состоять как из супермаркетов и магазинов самообслуживания (наиболее крупные сети), так и из магазинов прилавочной торговли (как правило, микросети из двух-трёх объектов); это наиболее «молодые» форматы торговли в городе;

2) *отдельные магазины* — чаще специализированные, находящиеся в шаговой доступности (если это продовольственный) или (и) удалённые от других мест торговли, имеющие схожий ассортимент; продовольственные «магазины у дома», обычно располагающиеся в отдалённых районах; непродовольственные магазины, больше стремящиеся расположиться ближе к местам оживлённой торговли, размещающиеся рядом с конкурирующими магазинами в одном районе;

3) *открытые рынки* — непосредственно торговые места на продовольственных и смешанных рынках города, киоски, а также места в торговых центрах; «старейшая» форма торговли.

С мая по ноябрь 2006 г. было проведено 12 интервью с менеджерами и собственниками торговых организаций Благовещенска. Описание эмпирической базы представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Количество интервью, проведённых в Благовещенске с мая по ноябрь 2006 г.**

Характер специализации	Количество интервью с экспертами		
	сетевых магазинов	отдельных магазинов	открытых рынков
Продукты питания	2	2	3*
Бытовая техника	2	1	1

\* Одно из интервью взято у эксперта в мелкооптовой торговле, но касается оно розничной торговли продуктами питания.

Кроме того, было получено экспертное интервью у одного из менеджеров торгово-развлекательного центра «Мега».

**Оценка конкурентной ситуации в Благовещенске**

Конкурентная ситуация на российских рынках розничной торговли складывается под влиянием двух взаимосвязанных процессов:

1. Появление новых игроков, претендующих на лидирующие позиции на рынке.
2. Перепозиционирование ведущих участников рынка, выработка ими стратегий одновременно оборонительного и наступательного характера.

Оборонительный характер стратегий связан с ориентацией российских сетей на транснациональных операторов, способных стать прямыми конкурентами, «задавить» или поглотить их. Наступательный характер обусловлен растущим интересом наших компаний к менее обеспеченным слоям населения<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Так, торговые центры Москвы (позднее ставшие российскими сетями) в своём развитии прошли несколько этапов. Первый этап пришёлся на начало 1990-х годов, когда строились дорогие торговые центры, рассчитанные на обеспеченных горожан, такие, как «Петровский пассаж», «Наутилус». Они были заполнены бутиками, ювелирными магазинами

Кроме того, российские ритейлеры ведут наступление и на региональные рынки. Московские компании, например, стремятся расширить своё присутствие в регионах, выйти на федеральный уровень<sup>3</sup>. В результате разные интересы всё более пересекаются, нарастает конкурентное напряжение.

Реагируя на существующую конкурентную ситуацию, компании вынуждены вырабатывать новые деловые стратегии. Поскольку ритейлеры постоянно ведут взаимное наблюдение, устанавливая непосредственные контакты друг с другом, а иногда и просто копируют действия контрагентов, эти деловые стратегии оказываются схожими (в отношении и стратегического выбора, и тактических действий). Перечисленные тенденции вкупе с серьёзным воздействием на них государства способствуют продвижению рынка к новому согласованному порядку [Радаев 2003в].

Почти все опрошенные респонденты отметили нарастание конкуренции на благовещенском рынке<sup>4</sup>. Более того, многие из них ожидают обострения ситуации и в дальнейшем. Уже сейчас происходит вытеснение с рынка наиболее слабых игроков. Количество предпринимателей, по их собственному мнению, аномально для такой численности населения<sup>5</sup>. Конкуренция сейчас разворачивается главным образом за потребителя, поскольку рынок достаточно насыщен и на нём практически нет свободных ниш. Местные предприниматели настолько сильны, что успешно конкурируют с недавно пришедшими на локальный рынок сетевыми компаниями Приморья и Хабаровского края<sup>6</sup>, которые обладают большим капиталом и немалым опытом конкурентной борьбы.

### Изменения рыночной конъюнктуры

Численность постоянного населения города на 1 января 2006 г. составила 217,5 тыс. человек [Амурский статистический... 2006]<sup>7</sup>. В Благовещенске проживает около четверти населения Амурской об-

---

и отделами дорогой электроники. Магазины, подобные «Рамстору», нацеленные на население со средним уровнем дохода, появились позже, во втором периоде, когда развивались торговые центры с продовольственными якорными арендаторами. С ростом уровня жизни населения появилась возможность рассчитывать на покупателей, для которых качество и ассортимент товаров вместе с комфортом при совершении покупок имеют больший приоритет, чем цена. Третий период мы наблюдаем сейчас — возникают центры, имеющие огромные торговые и общие площади, такие, как «Мега», рассчитанные на массовый спрос. Якорями там являются гипермаркеты, магазины формата «сделай сам», товары для дома и интерьера, мебель [Черкасов 2004].

<sup>3</sup> Реже региональные сети могут объявить себя национальными, как это сделала компания «Эльдорадо».

<sup>4</sup> *«Ситуация изменилась неузнаваемо. Сейчас столько конкурентов развелось, не то что конкурентов, а просто предприниматели понаставили везде точки, и покупатель разошёлся по микрорайонам. Потому что в каждом районе есть свой магазин, не только с продуктами, но и с бытовой техникой»* (бытовая техника, торговая точка на открытом рынке, Благовещенск).

*«Она (конкуренция) всегда была актуальным вопросом... Раньше, даже когда кто-то заезжал на склад с твоей продукцией, это было стрессом, но ничего, ко всему привыкаешь. А сейчас, когда на рынок выходят компании хабаровские, владивостокские, комсомольские, конкуренция, конечно, возрастает, причём компании, конечно же, крупные»* (продукты питания, киоск, Благовещенск).

<sup>5</sup> *«Если в городе 230 тыс. человек, то в принципе рынок как таковой ограничен. Если не придут сюда жить китайцы, то он будет ещё больше ограничен, народ вымирает, народ уезжает, переезжает»* (продукты питания, розничная сеть магазинов, Благовещенск).

<sup>6</sup> *«Рынок насыщен. Я вот в Хабаровске часто, раза два в год бываю, и это бросается в глаза. В Хабаровске мало таких магазинов, как у нас... А у нас продвинутый рынок — магазинов много, а покупателей нет»* (продукты питания, сеть супермаркетов, Благовещенск).

<sup>7</sup> Здесь и далее по тексту источником данных по Благовещенску является Амурский статистический ежегодник.



ласти, при этом средняя его плотность с 2000 г. достигает 700 жителей на 1 кв. км; в 2005 г. доля студентов вузов и учащихся средних учебных заведений по отношению к постоянному населению составила около 23%.

В производственной и непроизводственной сферах экономики занято более 30% постоянного населения Благовещенска. Численность занятого населения составляла в 2005 г. 380,3 тыс. человек, или 89,7% экономически активного населения области. По данным обследования занятости в регионе, основными сферами деятельности для большинства амурчан в 2005 г. являлись оптовая и розничная торговля и ремонт автотранспортных средств (21,3%); сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (13,2%); транспорт и связь (13,1%). В дальнейшем следует ожидать перераспределения занятости населения в пользу торговли и сферы услуг.

С 2001 г. наблюдался рост как номинальных, так и реальных доходов населения Амурской области. Реальные располагаемые денежные доходы (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен на товары и услуги) увеличивались (по сравнению с предыдущим годом) следующим образом: в 2003 г. — на 15%, в 2004 г. — на 7 и в 2005 г. — на 10%. Рост доходов населения, как уже отмечалось ранее, стал одним из факторов трансформации структуры торговли в пользу продажи непродовольственных товаров.

В формировании доходов населения ключевую роль играет оплата труда. В 2005 г., по предварительным данным, номинальная среднемесячная заработная плата, начисленная работникам предприятий и организаций Амурской области, включая субъекты малого предпринимательства, составила 9433,4 руб. и по сравнению с 2004 г. увеличилась на 28,3%, а с 2000 г. — в 4,2 раза. Среднемесячный доход одного жителя Благовещенска в 2005 г. составлял около 4500 тыс. руб., но поскольку на предприятиях города выплата заработной платы чаще всего производилась по «серым» схемам, то, по неофициальным оценкам, среднемесячный доход мог составлять 6500–10000 руб.

Уровень доходов населения непосредственно влияет на структуру их использования. Так, к 2003 г. снизилась доля расходов на покупку товаров и оплату услуг, при этом сократилась доля расходов на покупку продуктов питания и возросла — на приобретение непродовольственных товаров. Это оказало прямое воздействие на отмеченное нами ранее изменение структуры оборота розничной торговли. Увеличившийся спрос на качественные непродовольственные товары и услуги во многом способствовал дальнейшему развитию торговли и сферы услуг.

В 2003 г., по данным Департамента внешнеэкономических связей и торговли областной администрации, в сфере розничной торговли действовало более 6,5 тыс. магазинов и различных киосков; из них около 35% занимались продовольственными, 36% — непродовольственными и 29% — смешанными товарами. В то же время, в 65 населенных пунктах области стационарная торговля отсутствовала, а в 36 — торговала только потребительская кооперация. Количество вещевых, смешанных и продовольственных рынков составило 71, а общая численность торговых мест на них — более 9 тыс.

В последние годы важным субъектом розничной торговли становятся индивидуальные предприниматели. В их распоряжении треть всех площадей магазинов. 46% предпринимателей являются собственниками сетевых магазинов, 7% — палаток и киосков, 22% имеют места на рынках, остальные используют торговые площади на правах аренды.

Кроме того, под предприятия розничной торговли и общепита, а также под аптеки активно реконструируются квартиры, расположенные на первых этажах жилых домов. За счёт размещения во вновь построенных помещениях не только торговых фирм, но и индивидуальных предпринимателей, большинство из которых ранее работали на рынках, увеличиваются объёмы оборота розничной торговли

данных игроков за пределами рынков. В 2005 г. на их долю приходилось около 33% всего оборота розничной торговли (в 2004 г. — 30, в 2003 г. — 26%).

Потребительский рынок в 2004–2005 гг. оставался стабильным. Устойчивый рост розничной продажи товаров по сравнению с 2000 г. был характерен для последующих шести лет. Оборот розничной торговли в 2005 г. составил 28 481 млн руб. и превысил показатель 2004 г. на 11%, что было обусловлено увеличением денежных доходов населения.

В 2005 г. был отмечен рост объёмов продаж непродовольственных товаров по многим ассортиментным группам, например: стиральных машин, электропылесосов, телевизоров, холодильников, морозильников, ковров и ковровых изделий, персональных ЭВМ, видеомagneтофонов цветного изображения, ювелирных изделий и других дорогостоящих товаров длительного пользования. Среди продовольственных товаров более всего увеличилась продажа животного и растительного масла, мяса птицы, колбасных изделий, яиц, картофеля, плодов и ягод, круп, муки и хлебопродуктов, сахара, кондитерских изделий и других товаров.

В последние годы позиции торговли не просто укрепились — торговля стала одной из наиболее значимых отраслей в экономике Благовещенска. Рост доходов населения привёл к переключению спроса не только с продовольственных товаров на непродовольственные, но и с дешёвого низкогокачественного ширпотреба на более качественную и, как следствие, более дорогую продукцию. В результате обострения конкурентной борьбы повысилась роль таких характеристик товаров, как, например, страна-производитель. В 2004 г. 70% товарных ресурсов розничной торговли области составили продовольственные и непродовольственные товары, поступившие по импорту (50%) и из других регионов России.

Основной внешнеэкономический партнёр России на Дальнем Востоке — Китай, соответственно большая часть импортных товаров китайского производства. Поскольку качество данной продукции традиционно считается низким (бытовая техника крайне ненадёжна, продукты могут быть опасными для здоровья), потребители с более высоким уровнем дохода переориентировали свой спрос на товары из других стран<sup>8</sup>.

Респонденты отмечали в целом возросшую требовательность покупателей<sup>9</sup>. В результате сложилась парадоксальная ситуация с бытовой техникой: в Китае уже давно организованы филиалы крупнейших производителей, однако поставки в область большинство игроков осуществляет через московские фирмы, мотивируя это либо удобством и налаженностью канала поставок, либо тем, что в Китае товар не сертифицирован, а это создает дополнительные сложности с документами. В сфере розничной продовольственной торговли сдвиг произошел в сторону товаров российских, в том числе и местных, производителей<sup>10</sup>, на что и отреагировали розничные продавцы.

<sup>8</sup> Косвенным подтверждением может служить открытие в Благовещенске торгово-развлекательного центра «Мега», ориентированного на покупателей с доходом «средний», «средний+»: в нём представлен самый большой в городе выбор товаров не китайского производства.

<sup>9</sup> *«Покупатели сейчас разборчивые. Если цена высокая, то за высокую цену они требуют качественный товар, то есть если это яблочко, то чтобы ни пятнышка»* (мелкооптовая торговля овощами и фруктами, Благовещенск).

<sup>10</sup> *«Россия — хорошо... российского больше берём, Китай уже стал нарицательным»* (продукты питания, киоск, Благовещенск). *«Сейчас люди больше к отечественной продукции обращаются, чем к импортной. И мы предпочитаем работать с местными производителями: “Бройлер”, “Ассорти”, потому что люди наши, отечественное предпочитают»* (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

## Торговые форматы и появление новых игроков

Недавно на продуктовый рынок города вышел новый мощный игрок — мелкооптовая торговая сеть Cash&Carry<sup>11</sup>. Эти магазины оборудованы как супермаркеты, но цены в них остаются на уровне оптовой базы. Появление в каком-то районе города очередного дискаунтера обостряет (а иногда и полностью меняет) конкурентную ситуацию для всех торговых форматов: от сетевых до маленьких «магазинов у дома». Некоторые предприниматели, особенно мелкие, чьи магазины не входят даже в микросеть из двух-трёх предприятий, такой конкуренции не выдерживают и продают свой бизнес (или просто закрываются) и уходят с рынка<sup>12</sup>. Но в последнее время игроки, обладающие достаточным капиталом, переняли удачный опыт<sup>13</sup>.

Тем не менее для «магазинов у дома» ситуация почти не изменилась. Как правило, они успешно работают в отдалённых районах, которые неинтересны для крупных игроков, поэтому конкуренция для них ограничивается пределами небольшой территории города, а непосредственными конкурентами являются расположенные вблизи торговые точки. Выживают такие магазины за счёт удобного графика работы (чаще всего круглосуточного), гибкой ассортиментной политики, рассчитанной на вкусы постоянных клиентов, приветливого персонала, способного установить личные контакты с покупателями, а также более высокого, чем в супермаркетах, уровня цен.

Владельцы «магазинов у дома» уверены, что для них всегда найдётся свой клиент. Однако некоторые ведущие игроки также стали претендовать на данный сегмент рынка. Они начинают переоборудовать небольшие торговые точки своей сети в формат магазинов самообслуживания, а также открывают магазины шаговой доступности в микрорайонах города, тем самым обостряя ситуацию для маленьких «магазинов у дома», которые не могут выдержать ценовой конкуренции с сетевиками.

Часто высказывалось мнение, что одиночкам не выдержать нарастающей конкуренции, что для их дальнейшей деятельности нужны хотя бы небольшие сети из трёх-четырёх магазинов. Вытеснение мелкого бизнеса, прежде всего открытых рынков, происходит благодаря усилиям не только более крупного бизнеса, но и государственных органов. Последние возводят на пути мелкого бизнеса дополнительные административные барьеры (например, вводятся ограничения на продажу алкоголя), требуют переоборудования торговых мест, что влечёт за собой отвлечение значительных для такого бизнеса средств. Всё это вынуждает мелких предпринимателей прибегать к использованию средств недобросовестной конкуренции, идти на обман не только властей, но и покупателей (этот вопрос мы более подробно рассмотрим при описании деловых стратегий).

Рынок бытовой техники в городе более сегментирован, чем продуктовый, и конкуренция на нём ещё сильнее. «Лидер» (сеть магазинов «В-Лазер»), пришедший из другого региона, задал новые правила игры: предоставление дополнительных скидок, кредитование, продление срока гарантий на технику. В данной сфере более высоки ожидания прихода трансрегиональных сетевых компаний, что заставляет действующих ведущих игроков поддерживать уровень своего бизнеса на должной, по их мнению,

---

11 Примечательно, что данную сеть развивает компания, ранее не занимавшаяся розницей — она является одним из самых крупных поставщиков товаров для розничной торговли в городе.

12 *«Нам с ними соревноваться тяжело — съездив на базу, я вижу, что на некоторые продукты цены на базе даже выше. Мы не можем выдержать такую конкуренцию вообще, так снизить цены»* (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

13 В частности, в городе уже открылось два дискаунтера, не входящие в сеть Cash&Carry: склад-магазин «Унимарт» и дискаунтер «Авоська».



высоте и ориентироваться на опыт западных компаний. Так, в самых больших магазинах бытовой техники введён смешанный формат торговли: крупногабаритный товар находится в открытом доступе, а мелкий убран за прилавок<sup>14</sup>. Поскольку многие игроки предлагают своим потребителям схожий пакет услуг (кредитование, доставка, гарантийное обслуживание), главным инструментом конкурентной борьбы остаётся цена. При этом каждая компания пытается отыскать свою нишу, так как бытовая техника обладает очень широкой номенклатурой. Предприниматели убеждены, что они конкурируют с разными магазинами по разным позициям, что создаёт для них дополнительные преимущества. Некоторые игроки даже стараются позиционировать себя как продавцы, представляющие нечто особенное<sup>15</sup>. Появились магазины, в которых потребителям предлагают приобрести «настоящую технику из Японии» (правда, бывшую в употреблении), фирменные магазины «LG» и «Samsung» (хотя технику этих марок можно приобрести не только у них), а также «эксклюзивный представитель» немецкой бытовой техники «Kaiser» (кроме того, есть компании, торгующие встроенной техникой этой марки).

### **Заключение стратегических альянсов между ведущими участниками рынка. Формирование деловых сетей и ассоциаций**

Хотя респонденты чаще всего говорили о том, что для Благовещенска не характерно создание каких-либо деловых ассоциаций<sup>16</sup>, всё же отмечается некоторое движение к формированию союзов. Так, торгово-развлекательный центр «Мега» был построен группой местных компаний, которые, объединившись, смогли получить необходимые для строительства подобного объекта заёмные средства. Уровень «Меги» на сегодня самый высокий для Благовещенска, центр единственный в городе ориентирован на сегмент потребителей с высокими доходами. Здесь существует единый центр управления, координирующий работу предприятия. Наиболее выгодные торговые площади распределены между входящими в ассоциацию предприятиями<sup>17</sup>.

14 *«У нас формат комбинированный, то есть сказать, что это магазин самообслуживания, свободного доступа к товарам, — такого не скажешь, потому что специфика товара такова. Ставить систему безопасности нужно, когда она окупается, если она не окупается, проще работать в смешанном формате. Крупные товары находятся в свободном доступе, мелкие выведены за прилавок. По такому же принципу сейчас здесь в Благовещенске “В-Лазер” работает и на Западе “Эльдорадо” — у них всё-таки мелкие товары из свободного доступа выведены. Товар хотя и мелкий, но дорогостоящий»* (бытовая техника, независимый магазин, Благовещенск).

15 *«У всех “супер”, а у нас “колхозное” — “грубые товары”: сетка рабица, пакля, сепараторы, инкубаторы, в “Новосел” такое не поставишь!»* (бытовая техника, сеть хозяйственных магазинов и магазинов бытовой техники, Благовещенск).

16 *«Нет, здесь как бы не тот бизнес, чтобы создавать ассоциации. Любое дело должно приносить какой-нибудь результат, а так зачем... для времяпрепровождения?»* (бытовая техника, независимый магазин, Благовещенск).

17 *«На первом этаже — магазины, находящиеся в собственности учредителей: супермаркет “Простор” (продукты) и аптечный супермаркет. Пятый этаж — развлекательный комплекс (его взяли в аренду близкие друзья учредителей)»* (эксперт, торгово-развлекательный центр, Благовещенск).

Есть и другие примеры, свидетельствующие о появлении зачатков предпринимательских союзов<sup>18</sup>. Но всё же город недостаточно велик для создания значимых ассоциаций, способных играть какую-то заметную роль<sup>19</sup>.

Что касается мелкого бизнеса, то в нём большая часть связей и взаимодействий носит неформальный характер. Так, владелец двух киосков овощей и фруктов в городе рассказал, что для открытия одного из них были использованы деньги, взятые в долг у родственников, место было найдено по совету знакомого, а выбор поставщиков был сделан также с привлечением личных связей. На микрорынке предприниматели договариваются друг с другом о ценах на овощи и фрукты, чтобы выдержать конкуренцию с расположенным вблизи магазином, а свои проблемы решают на личностном уровне<sup>20</sup>.

### Изменение формальных правил

Для региона не характерно тесное взаимодействие представителей бизнеса и представителей государственной власти; исключение составляет лишь сотрудничество с таможенниками, включёнными в схему «челночества» (хотя это касается полулегальных схем). На рынке не практикуются заказные проверки конкурентов, и многие считают, что власти вообще ничего не значат для бизнесменов, а рынок Благовещенска — это своего рода «свободная экономическая зона»<sup>21</sup>. Лишь представители старейших предприятий более или менее активно взаимодействуют с властями<sup>22</sup>.

В ходе исследования участники опроса обратили внимание лишь на некоторые (по их мнению, наиболее значимые для бизнеса) политические изменения, происшедшие в последнее время. Так, были введены ограничения на количество поездок за рубеж и новые правила прохождения таможни (снижен

18 *«В 2005 г. самые крупные сети начали выдвигать сходные условия работы с поставщиками, они ввели некий “входной билет”, то есть требования заплатить определённую сумму, после чего только поставщик допускался к сотрудничеству с магазинами»* (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

*«Была создана ассоциация амурских производителей для защиты от “произвола” сетевых супермаркетов, продающих полки в своих магазинах, но эта инициатива пока не принесла сколько-нибудь значимых результатов»* (эксперт сети продуктовых супермаркетов). *«В торговом центре “Амурская ярмарка” существует Совет арендаторов, хотя он выполняет скорее декоративную функцию. В “Меге” тоже было запланировано создание подобного образования, куда вошли бы те, кто арендуют самые большие площади и, соответственно, имеют льготы по арендной плате. Однако оно так и не было создано, поскольку это могло бы провоцировать разъединение однородного арендаторского состава»* (эксперт, торгово-развлекательный комплекс, Благовещенск).

19 *«Объединение среди собственников вообще проблематичная вещь. Каждый бизнес должен перерасти какую-то планку до определённого уровня, каждый собственник, каждый человек в отделе считает себя самым умным, самым продвинутым, но в то же время он не обладает умением считаться с мнением других и идти на какие-то компромиссы, объединять усилия для достижения какой-то общей цели. Эту общую цель он пока не видит, он видит свою личную цель, свой карман... Не готов народ пожертвовать сиюминутным рублем в угоду каким-то косвенным целям, для того, чтобы через какое-то время получить абсолютный рубль, но большего размера»* (бытовая техника, независимый магазин, Благовещенск).

20 *«Все равно, я думаю, что вот именно на том рыночке, где мы работаем, должно быть единое целое. Должны держать один ценник»* (киоск по продаже овощей, Благовещенск).

21 *«Сейчас, я считаю, у людей, в основной массе, достаточно денег. У нас город пограничный, и присвоен городу или не присвоен статус свободной экономической зоны, я считаю, что у нас здесь свободная экономическая зона. Бизнесменов так называемых валом, каждый пляшет, как хочет. Финансов в городе много»* (мелкооптовая торговля овощами и фруктами, Благовещенск).

22 *«Конечно, шеф активно сотрудничает с нашей администрацией, отзывается на все предложения, участвует во всех конкурсах городских. Положительное взаимодействие»* (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск) *«К мэру обращались, помог найти площадь для аренды»* (бытовая техника, сеть хозяйственных магазинов и магазинов бытовой техники, Благовещенск).

с 50 до 35 кг максимальный вес некоммерческого, беспошлинного груза). Эти меры привели к увеличению издержек предпринимателей на доставку товаров, что сказалось на стоимости бытовой техники. Изменились условия торговли алкогольной продукцией, в первую очередь — правила приобретения лицензии на торговлю<sup>23</sup>. Стало осуществляться дополнительное регулирование уличной торговли: для киосков постоянно меняются правила торговли, ужесточаются требования (например, местные власти заставили владельцев всех стационарных уличных киосков установить металлосайдинг). В итоге изменения формальных правил и действия властей наносят наибольший удар по мелкому бизнесу, приводя, в частности, к вытеснению открытых рынков.

### Технологические изменения

Развитие конкуренции сопровождалось заметными технологическими изменениями в торговле. Менялись внешний вид магазинов (преобразовался облик даже мелких торговых павильонов), форматы торговли (происходил переход от «прилавков» к самообслуживанию), вводились системы автоматизированного учета, в торговых центрах появились эскалаторы. Значительно расширился спектр дополнительных услуг: доставка, наладка, гарантийное обслуживание. Определённый толчок дало использование системы кредитования покупателей. В абсолютном большинстве случаев технологические изменения заимствовались в других регионах страны, хотя были попытки внедрения и собственных разработок<sup>24</sup>. Всё это способствовало развитию отдельных предприятий и розничной торговли в целом.

### Дефицит ресурсов

Развитие рынка ограничено двумя факторами — отсутствием квалифицированного персонала и дешёвых заёмных средств. Особенно чувствительны к этому мелкие предприниматели. Они вынуждены развиваться либо за счёт собственных, как правило, и так небольших средств, либо, не имея возможности получить банковский кредит, брать в долг у знакомых и родственников<sup>25</sup>. Крупные игроки диверсифицируют бизнес, переливая капиталы, чтобы обеспечивать его устойчивость. Проблема отсутствия квалифицированного персонала в значительной степени касается более крупных игроков. Решается она разными способами — от обучения работников (включая тренинги для руководства) до приглашения специалистов из других городов.

### Обоснование (легитимация) действий игроков

Изменения конкурентной ситуации обусловлены рядом причин:

- появлением новых игроков. Приход с Востока сети магазинов бытовой техники «В-лазер» изменил расстановку сил на этом рынке. Затем на продуктовом рынке появилась сеть дискаунтеров, которую развивает компания «Невада», ранее не занимавшаяся розницей. Появление этих игроков заставило магазины менять образ своих действий, подтягиваться к уровню лидеров, копировать их успехи, стараться избегать их неудач;

<sup>23</sup> «Тяжелая ситуация с алкогольной продукцией, думаю, ещё сложнее будет маленьким, тем, у кого один магазин. Думаю эта ситуация проредит количество маленьких “семейных” магазинов» (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

<sup>24</sup> «Что значит автоматизация — это единая база данных, то есть единый сервер, АДСЛ в магазинах должны стоять, чтобы в единый сервер качать всё. Естественно, этого нет, везде локальные магазины. В итоге мы автоматизировали все предприятия, включая склады, и все магазины автоматизировали, в единую базу влили. Автоматизация — это прежде всего учёт, учёт всего, учёт товародвижения. У меня есть определённая программа. Мы над ней работаем восемь лет» (продукты питания, розничная сеть магазинов, Благовещенск).

<sup>25</sup> «Я интересовался в банках. Не дают на... развитие... всё равно сколько надо, не дадут. Только какую-то часть суммы, может, помогут» (киоск по продаже овощей и фруктов, Благовещенск).

- ожиданием сетевиков извне (из Приморья и Хабаровского края)<sup>26</sup>. С не меньшим опасением крупные компании относятся к возможности прихода сетей с Запада<sup>27</sup>, а также из Китая<sup>28</sup>, что заставляет их активизировать действия по укреплению позиций своего бизнеса;
- насыщением рынка, вынуждающим предпринимателей конкурировать именно за покупателей. Поскольку внутренний рынок ограничен, многие компании уже сейчас вышли на уровень области, чтобы расширить круг потенциальных потребителей;
- пространственной узостью рынка и увеличением числа конкурирующих организаций, что позволяет быстро реагировать на действия непосредственных конкурентов и подстраиваться под изменения в их тактике<sup>29</sup>;
- слабым влиянием органов государственной власти на деятельность предпринимателей (это касается бизнеса всех уровней). Главными действующими лицами в торговле остаются собственники предприятий, а не представители властей, что даёт первым относительную свободу действий. Слабость областной политической элиты оказывает и негативное воздействие. Так, вопрос с «игровой зоной» решился не в пользу Благовещенска (согласно сообщениям в СМИ, она будет располагаться во Владивостоке), хотя наиболее логичным казалось её размещение именно здесь ввиду того, что в городе большое количество казино, в которых тратят свои деньги богатые китайские туристы.

### Деловые стратегии игроков

Анализ интервью и личные наблюдения автора позволили выделить виды деловых стратегий, которые выбирают для себя игроки в сложившихся условиях:

- сегментация рынка или поиск новых рыночных ниш;
- укрупнение (объединение) капиталов и бизнеса;
- диверсификация бизнеса;
- усиление конкурентных преимуществ (модернизация);
- внедрение инноваций;

---

26 «Компаниям крупным, из Хабаровска, Комсомольска, Владивостока, нужно расширять свои площади, расширять свои границы, и нацелены они очень сильно на Благовещенск, на нашу область» (продукты питания, киоск, Благовещенск).

27 «Боимся, придут сети крупные с Запада, сидеть нельзя, можно свою позицию потерять. Понимаете, у западных капитал очень серьёзный, и они могут позволить себе прийти с любой рентабельностью, с нулевой наценкой, что и происходило на Западе. Они просто валили рынок, эти транснациональные сети могут себе это позволить: где-то они зарабатывают, а где-то могут себе позволить в ноль работать. А чего мы сидим и ждём? Ведь сети придут» (продукты питания, розничная сеть супермаркетов, Благовещенск).

28 «Я думаю, они (китайцы) придут. Мост через Амур построят же, обещают. Скоро у нас каждый третий будет китаец. Это станет проблемой для мелких предпринимателей. Мелкий бизнес сейчас выживает» (киоск по продаже овощей и фруктов, Благовещенск).

29 «Это даже шпионажем не назовешь, продавцы сами всё рассказывают тебе как товарищу, который знает многих других их товарищей. Город маленький, поэтому здесь тяжело что-то утаить. У нас продавцы понятия не имеют, что такое коммерческая тайна» (бытовая техника, независимый магазин, Благовещенск).

- выживание или продажа бизнеса;
- смешанная (комбинированная).

Краткое сравнительное описание данных стратегий представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика деловых стратегий игроков**

Вид стратегии	Содержание	Условия возникновения и распространения	Преимущества	Недостатки
Сегментация рынка (поиск новых рыночных ниш)	Поиск пространственного (мелкий бизнес), ценового (крупный бизнес) и специализированного сегментов	Недостаток ценовых методов борьбы вследствие изменения потребительского поведения из-за большой дифференциации доходов; применяется чаще крупными игроками, развивающими сети супермаркетов	Позволяет снизить конкурентное напряжение вследствие меньшего пересечения интересов	Риски упущенных возможностей (магазины становятся непривлекательными для покупателей из другого сегмента)
Укрупнение (объединение) капиталов и бизнеса	Объединение капиталов разных игроков	Накопление существенного капитала, поиск сферы его применения; слабо распространена, используется наиболее крупными игроками	Усиление позиций отдельных видов бизнеса, поиск новых сфер применения капитала	Увеличение транзакционных издержек, что может, наоборот, ослабить позиции игрока
Диверсификация бизнеса	Развитие бизнеса в других отраслях хозяйства (смежных и несвязанных)	Накопление капитала, достаточного для применения в другой отрасли; характерна для более крупных игроков, но применяется и средним бизнесом	Усиление позиций, повышение устойчивости, возможность осуществления перелива капиталов	Рост транзакционных издержек
Усиление конкурентных преимуществ (модернизация)	Внедрение более эффективных технологий, в том числе технологий продаж и управления	Наращивание конкурентного напряжения; применяется практически всеми	Позволяет поддерживать нужный уровень бизнеса	Иногда требует значительного отвлечения средств из оборота, не даёт возможности получения сверхприбыли
Внедрение инноваций	Внедрение принципиально новых для данного рынка практик: форматов торговли, технологий и т. д.	Поиск сферы применения капитала; под силу только крупным игрокам, поэтому слабо распространена	В случае успешного воплощения способна принести сверхприбыль и вывести игрока в лидеры рынка	Требует отвлечения из оборота значительного капитала, наиболее высокий предпринимательский риск



Вид стратегии	Содержание	Условия возникновения и распространения	Преимущества	Недостатки
Выживание (продажа) бизнеса	Предельная минимизация издержек с помощью привлечения низкооплачиваемого персонала, кооперации с себе подобными, более высокого уровня цен, гибкого ассортимента и графика работы	Обусловлена процессом вытеснения открытых рынков и мелких предпринимателей; достаточно широко распространена среди мелких предприятий	Практически не даёт преимуществ, так как является вынужденной, но позволяет предпринимателю получать минимальный доход	Не позволяет бизнесу развиваться, увеличивает предпринимательский риск, связанный с применением нелегальных схем
Смешанная (комбинированная)	Применение элементов различных стратегий	Применяется, как правило, крупными игроками, так как требует значительного капитала, одна из наиболее распространенных стратегий на рынке	Сочетает преимущества и недостатки «входящих в её состав» стратегий	

*Стратегия сегментации или поиска новых рыночных ниш.* На первых этапах развития конкуренции на локальном рынке действия игроков ограничивались в основном ценовой борьбой. Но в дальнейшем одних ценовых методов оказалось недостаточно; к тому же основная масса покупателей стала более дифференцированной по доходам, и, как следствие, изменилось потребительское поведение. Поэтому некоторые компании стали искать особые ниши для своего позиционирования.

Разделение рынка идет по трём направлениям, включающим поиски *ценового, пространственного и специализированного* сегментов. Новые ценовые сегменты, как правило, ищут крупные игроки. Первой на этот путь встала компания «Простор», которая к тому моменту уже имела сеть магазинов с хорошей репутацией<sup>30</sup>. Она начала параллельно развивать сеть магазинов «Скидочка», ориентированную на покупателей с более низкими доходами. Данная стратегия направлена на расширение сегментов, ориентированных прежде всего на низкодоходную группу населения (включая сеть дискаунтеров). Но есть и другие примеры. Так, основной аудиторией единственного в городе торгово-развлекательного центра «Мега» являются покупатели с доходами «средний» и «средний+».

Пространственное сегментирование чаще применяют представители мелкого бизнеса. Оно выражается в территориальном приближении к покупателям, то есть в открытии «магазинов у дома», которые продолжают появляться в более отдалённых районах города, неинтересных для сетевиков (хотя, как упоминалось ранее, компания «Россия» стала претендовать на данный сегмент рынка; пространственная сегментация применяется фирмой и при строительстве небольших торговых центров в отдалённых, но развивающихся и активно застраиваемых районах города).

Поиском специализированных ниш занимаются как крупные, так и мелкие игроки. При этом данная стратегия более характерна для рынка непродовольственных товаров. Так, появились магазины экс-

<sup>30</sup> Если точнее, то первой была сеть фирмы «Фауст»; компания начала развивать сеть ещё в середине 1990-х годов, магазины отличались разнообразным ассортиментом и более низкими ценами. Однако к анализируемому периоду эта сеть уже пришла в упадок.

ключивной техники из Японии, Германии, магазины деловой моды или одежды для «полных дам», аптеки, специализирующиеся на лечебной косметике или товарах для малышей.

*Стратегия укрупнения (объединения) бизнеса* в Благовещенске не получила распространения, её используют лишь немногие крупные рыночные игроки. В частности, результатом следования по этому пути явилось строительство и открытие торгово-развлекательного центра «Мега»<sup>31</sup>. Суть стратегии состоит в объединении капиталов, что помогает усилить позиции и более успешно противостоять происходящим изменениям. Кроме того, крупные капиталы ищут новые сферы применения<sup>32</sup>. Существенный минус — укрупнение бизнеса оборачивается увеличением транзакционных издержек, что может привести не к укреплению, а, наоборот, к расшатыванию позиций игрока<sup>33</sup>.

Деловая *стратегия диверсификации бизнеса* получила достаточное распространение в Благовещенске. Применение данной стратегии характерно в большей степени для ведущих игроков, но её также используют и менее крупные предприниматели. Диверсификация бизнеса происходит как в смежные, так и в не связанные с торговлей отрасли хозяйства. Так, крупная компания может заниматься розничной торговлей продуктов питания, их производством, ресторанным бизнесом, открывать аптеки, а также быть лидером на строительном рынке города. Диверсификация бизнеса вызвана желанием укрепить свои позиции, так как в розничной торговле из-за нарастания конкуренции предприниматели уже не чувствуют себя так уверенно, как раньше<sup>34</sup>. По мнению респондентов, диверсификация бизнеса характерна для крупных игроков не только локального рынка, но и всей России<sup>35</sup>.

*Стратегия усиления конкурентных преимуществ (или стратегия модернизации)* заключается в том, что предприниматели подвергают свой бизнес «косметическим» изменениям, чаще всего копируют удачные, уже кем-то опробованные форматы торговли (в частности, переоборудуют магазины прилавочной торговли в магазины самообслуживания, строят торговые центры); внедряют схожие формы контроля и учёта ресурсов (автоматизацию торговли); более активно проводят уже использованные конкурентами промоакции, вводят карты скидок и т. п.) Стратегия применяется практически всеми предпринимателями, даже в отдельных магазинах сейчас активно меняют интерьер и оборудование, стараются более гибко регулировать ассортимент. Таким образом предприниматели не завоёвывают новые ниши, не расширяют и не сворачивают бизнес, не ищут других сфер вложения капитала для укрепления своих позиций, а стараются только поддерживать некий уровень, чтобы оставаться на плаву<sup>36</sup>.

31 «Насколько мне известно, идея строительства на этом месте родилась давно. Но осуществить её смогла только группа известных в нашем городе предпринимателей. А то, что там строить — решение было принято сразу — торговый центр. Чтобы иметь после возврата всех долгов постоянный приток доходов» (эксперт, торгово-развлекательный центр, Благовещенск).

32 «Я вот шефу говорю: давай всё продадим и построим один большой гипермаркет, большие прибыли приносить будет. Хотя он, я думаю, больше упор делает на обслуживание. Да, надо укрупняться, глобализоваться» (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

33 «Отдельно взятому предпринимателю проще, у него нет такой структуры накладных расходов. Ему одному выгоднее, а мы посчитали и в Белогорске филиал закрыли» (продукты питания, розничная сеть супермаркетов, Благовещенск).

34 «Люди всё равно подстраиваются под это время, уходят куда-то, где спокойнее сейчас. У нас открываются парикмахерские, бары, рестораны; кулинарию планируют» (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

35 «У владельцев сетей это наверняка не один вид бизнеса. Если они занимаются бытовой техникой, у них есть условно завод по переработке леса или по изготовлению пластмассовых изделий. Сейчас всё равно в одной корзине всё не держат» (бытовая техника, независимый магазин, Благовещенск).

36 «Качественное обслуживание, современное оборудование, качество продукта на прилавках. Работа коллектива — следить за качеством, вовремя расширять ассортимент, вводить новинки. А мы не можем доказать шефу, что нужно выживать при помощи современных наук» (продукты питания, независимый магазин, Благовещенск).

*Стратегия внедрения инноваций* под силу только крупным игрокам, так как требует отвлечения значительных ресурсов (или привлечения капитальных инвестиций). Кроме того, это самая рискованная из всех деловых стратегий, но при успешном воплощении она способна вывести игрока в лидеры рынка, позволяет ему «снять сливки».

Одним из наиболее удачных, на наш взгляд, примеров использования данной стратегии стало строительство в городе первого продуктового супермаркета «ПродДвижение». После успешного открытия и не менее успешной деятельности этого супермаркета в разных частях города стали появляться магазины аналогичного формата: сначала продуктовые супермаркеты, затем магазины непродовольственных товаров открытого доступа (игрушки, канцелярские товары), а также большой супермаркет строительных товаров, затем были открыты фармамаркеты (аптеки самообслуживания). Другой пример. Крупнейший поставщик товаров в магазины города открыл первый дискаунтер Cash&Carry. Сейчас эта компания успешно развивает первую сеть дискаунтеров, открывая магазины все большей площади. Однако, как упоминалось ранее, и у них уже появились конкуренты. Следует отметить, что копирование успешных форматов является частью стратегии усиления конкурентных преимуществ, которую используют многие игроки<sup>37</sup>.

Мелкий бизнес в сложившейся ситуации вынужден придерживаться *стратегии выживания*<sup>38</sup>. Сложнее всего приходится владельцам киосков, павильонов, мест на мелкооптовой базе или на открытом рынке. Для того чтобы хоть как-то держаться на плаву, они вынуждены предельно минимизировать свои издержки. Поэтому в данном сегменте занят самый неквалифицированный и низкооплачиваемый персонал; в целях экономии один человек нередко совмещает несколько должностей (например, сам предприниматель является водителем, экспедитором и грузчиком, а его единственный продавец выполняет обязанности бухгалтера)<sup>39</sup>.

В условиях жёсткой экономии не может быть и речи о модернизации бизнеса, поэтому все технологические новшества в киосках и павильонах используются в минимальном объеме и вводятся только в приказном порядке — по решению администрации<sup>40</sup>. Такие киоски поддерживают максимальный уровень цен (на аналогичные товары в супермаркетах цены ниже), а также, как говорилось ранее, держатся «единым фронтом» — договариваются друг с другом о стоимости товаров. Только представители мелкого бизнеса при опросе рассказывали о применении недобросовестных методов конкурентной

---

*«Конкуренция была и остаётся большим вопросом. ТРЦ “Мега”, несмотря на некоторое число новинок для нашего города (эскалаторы, супермаркеты, парковка), всё же явился переходной моделью. И даже где-то экспериментальной площадкой. Многие из задуманного просто не получилось. На наших ошибках научились конкуренты, сильные стороны взяли на вооружение. Тем более что в городе явный переизбыток торговых площадей. И новые продолжают вводить в эксплуатацию»* (эксперт, торгово-развлекательный центр, Благовещенск).

37 «“Ася” — магазин-склад, нужно перенять у них систему самообслуживания, раньше таких идей не было, но когда у них появились, думаем, нужно и нам. Испытаем сначала на одном магазине — поработаем, потом дальше будем внедрять» (бытовая техника, сеть хозяйственных магазинов и магазинов бытовой техники, Благовещенск).

38 В сущности, переход к таким стратегиям рано или поздно заканчивается уходом с рынка, и только в самом лучшем случае свой бизнес удаётся продать.

39 «Если по знакомым моим судить, то они не всегда в состоянии даже содержать продавца» (мелкооптовая торговля овощами и фруктами, Благовещенск).

40 «У нас в этом году уже хотели наш микрорынок убрать, но потом всё переиграли: повысили аренду, заставили сделать металлоайдинг» (киоск по продаже овощей и фруктов, Благовещенск).

борьбы, таких, как физическое воздействие<sup>41</sup>, торговля без документов (здесь «конкурентами» выступают те, кто торгуют стационарно — бабушки с зеленью и семечками, продавцы фруктов на дорогах и те, кто торгуют с машины<sup>42</sup>), обман покупателей (например, такая практика широко распространена в торговле овощами и фруктами)<sup>43</sup>.

Владельцы киосков конкурируют не только друг с другом, но и с соседними магазинами, даже сетевыми форматами. Это возможно за счёт приобретения постоянных клиентов, слаженной ценовой политики (схожего с их непосредственными конкурентами — такими же киосками — диапазона цен), более оперативного обновления ассортимента, индивидуальной гибкости. И всё же у большинства из них настроение отнюдь не радужное<sup>44</sup>.

Стратегию выживания используют не только мелкие предприниматели. Один из бывших торговых лидеров города, компания «Фауст», некогда создавшая солидную сеть магазинов, в настоящее время уходит с рынка, сдавая свои торговые площади другим игрокам под магазины самообслуживания и т. д. Этот сильный в прошлом игрок, вышедший на рынок в середине 1990-х с магазинами, товары в которых предлагались по самым низким ценам, не смог вовремя определить тенденции: технологии продаж долгое время не обновлялись, ассортимент товаров также мало изменился, персонал остался самый неквалифицированный и низкооплачиваемый. В результате эту сеть стали активно вытеснять с рынка.

*Смешанная или комбинированная стратегия* используется, как правило, крупными рыночными игроками и сочетает в себе элементы вышеперечисленных деловых стратегий. Для иллюстрации приведём несколько примеров. Фирма «Россия» — один из ведущих игроков — является диверсифицированным предприятием; в её состав входят строительный бизнес (в том числе строительство торговых центров для дальнейшей сдачи в аренду торговых площадей), розничная сеть продуктовых магазинов, производство продуктов питания и аптеки. Что касается непосредственно розничного бизнеса, то здесь предприятие использует стратегию модернизации и позиционирования: активно ведёт переоборудование магазинов прилавочной торговли в формат супермаркетов, позиционирует свою марку как ориентированную на людей со средним доходом, предлагая соответствующий ассортимент в среднем ценовом диапазоне. Компания «Невада» — также диверсифицированное предприятие, имеет в активе мелкооптовую доставку товаров в магазины города и сетям дискаунтеров. Фирма использует элементы двух стратегий: диверсификации и внедрения инноваций. В свою очередь, это пересекается со стра-

41 *«Когда мы туда (на микрорынок) приехали... нас не хотели пускать сначала, не давали свет подключить сами конкуренты»* (киоск по продаже овощей и фруктов, Благовещенск).

42 *«У нас на микрорынке аренда постоянно берется, налоги... А приехал кто-нибудь с машиной, так же встанет и будет торговать. И цены у него будут ниже. И никто ему ничего не делает. А у нас никто не будет брать, потому что у них цены намного меньше. У них нет сертификата. И никто их не наказывает. Они ни за что не платят»* (киоск по продаже овощей и фруктов, Благовещенск).

43 *«У любого продукта есть определённые сроки реализации, есть определённая температура хранения, которая должна выдерживаться. Когда подходит срок реализации, товар начинает портиться, его цена резко падает — в два раза. И тут же рядом стоит коробка яблок, которые только что пришли, хорошие, у них в два раза цена выше. Покупают две коробки дешёвых яблок, одну коробку дорогих, всё это смешивают... Тогда на дорогой товар два-три рубля выброшено, 5–10%, а на плохой товар 100% выброшено»* (мелкооптовая торговля овощами и фруктами, Благовещенск).

44 *«Время, когда можно было быть маленьким и эффективным, ушло, сейчас очень сложно вырасти, сейчас многие маленькие уходят с базы ОПС в никуда: таксистом, на стройку и т. д., рынок уже сформировался, есть такие маленькие, которые работают много лет на рынке, но не ожидают ничего хорошего»* (продукты питания, киоск, Благовещенск).



тегией поиска новых рыночных ниш: дискаунтеры рассчитаны на людей со средним доходом, которые делают покупки впрок в выходные дни, а также на тех, кто имеет доход «средний» и сменили свой привычный магазин на новый торговый формат. Фирма «Амурснабсбыт» представляет собой сеть магазинов по продаже непродовольственных товаров, в том числе бытовой техники, позиционирует свой товар как «колхозный» или «для колхоза» (грубо, дешёво и без излишеств)<sup>45</sup>. Часть магазинов ей пришлось закрыть из-за усилившейся конкуренции, а наиболее «успешные» магазины модернизировать — переоборудовать в магазины самообслуживания, копируя формат ближайшего непосредственного конкурента.

### Основные выводы

Трансграничное положение Благовещенска обеспечило благоприятные условия для развития торговли на локальном рынке. Кризис областной экономики и близость границы, а также слабость властных структур привели к возникновению «челночного бизнеса» и условной «свободной экономической зоны». Рынок быстро насытился импортом, в город потянулись жители соседних регионов, торговля стала главным источником доходов. В то же время здесь продолжается отток населения, что вместе с ростом количества предпринимателей существенно обостряет конкуренцию в торговой сфере. Конкурентная ситуация на локальном рынке более острая, чем в других городах с такой же численностью населения, а местные предприниматели отличаются «продвинутостью» своих действий.

О значении торговли в жизни города свидетельствуют данные статистики. Кроме фактического роста оборотов розничной торговли косвенным подтверждением этому служит и рост доходов населения, что ведёт к смещению спроса с продовольственных на непродовольственные товары и на товары более высокого качества.

С начала 2000-х годов произошли изменения, главным образом связанные с появлением новых игроков. На продуктовом рынке — это компании с местным капиталом, открывающие сети дискаунтеров, в сфере продажи бытовой техники — фирмы из другого региона, также развивающие сеть магазинов смешанного формата. Вхождение этих компаний в число ведущих рыночных игроков ещё больше активизировало конкурентную борьбу. Успешные практики копируются другими игроками, усиливается сегментация рынка, особенно рынка бытовой техники.

Намечается некоторое «движение» к созданию в городе объединений предпринимателей. Однако рынок всё-таки недостаточно развит для этого, к тому же одной из функций подобных союзов является лоббирование своих интересов в политических кругах либо их защита. Поскольку воздействие государственных органов власти на торговую сферу незначительно, это направление деятельности бизнесменов не находит необходимой поддержки.

Анализ действий предпринимателей позволяет выделить ряд применяемых ими деловых стратегий. В крупном бизнесе наиболее распространены стратегия диверсификации и смешанная деловая стратегия, средний бизнес чаще применяет стратегию модернизации, а мелкий вынужден прибегать к стратегии выживания. Основаниями для использования разнообразных стратегий являются: появление на рынке новых игроков и ожидание прихода на него сетевых компаний с Запада и Востока России и компаний из Китая; рост числа предприятий на фоне сокращения численности населения; слабые ограничения со стороны органов контроля; возможность оперативного реагирования на действия конкурентов ввиду того, что локальный рынок относительно не велик и информация распространяется

<sup>45</sup> «В “Новоселе”, допустим, рубероида нет, много чего ещё, а у нас все “колхозное”, так как частный сектор покупает. Сетка рабица, допустим» (бытовая техника, сеть хозяйственных магазинов и магазинов бытовой техники, Благовещенск).



достаточно быстро. В целом же действия игроков на локальном рынке отражают общероссийские тенденции развития конкуренции в сфере розничной торговли.

## Литература

*Амурский статистический ежегодник*: Сборник. 2006. Благовещенск: Амурстат.

Кайзер М., Бредникова О. 2004. Транснационализм и транслокальность (комментарии к терминологии). В сб.: Бараулина Т., Карпенко О. (ред.). *Миграция и национальное государство*. СПб.: ЦНСИ; 133–146.

Радаев В. В. 2002. Еще раз о предмете экономической социологии. *Социологические исследования*. 7: 3–14.

Радаев В. В. 2003а. Что такое конкуренция? *Экономическая социология*. 4 (2): 16–25. [www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru)

Радаев В. В. 2003б. *Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей)*. Препринт WP4/2003/06. Серия WP4. М.: ГУ ВШЭ.

Радаев В. В. 2003в. *Социология рынков: к формированию нового направления*. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ.

Рыжова Н. П. 2005. Благовещенск — форпост российской империи или зона свободной экономики? В сб.: Дятлов В. И., Рязанцев С. В. (отв. ред.). *Стабильность и конфликт в российском приграничье. Этнополитические процессы в Сибири и на Кавказе*. М.: Научно-образовательный форум по международным отношениям; 198–212.

Рыжова Н. П. 2006. Останется ли социально-экономический симбиоз в Благовещенске конъюнктурной суетой? *Диаспоры. Независимый научный журнал*. 1: 80–120.

Черкасов А. 2004. Розничная стройка: быстрее, выше, дешевле. *Мое дело. Магазин*. 3 (54). <http://www.moje-delo.ru/archive/19>

Черная И. П., Шинковский М. Ю. 2005. Приграничный регион в условиях глокализации: теоретико-концептуальные подходы. *Пространственная экономика*. 2: 46–60.

Яковлев А., Голикова В., Капралова Н. 2005. *Непотопляемый челнок или Секреты успешного выживания «нецивилизованных форматов» в розничной торговле*. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/238214.html>