

Розничная торговля продуктами питания

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ВЫВОДОВ

Обзор отрасли. Розничная торговля продуктами питания – одна из крупнейших отраслей экономики: в ней занято 4% рабочей силы. Российские семьи тратят 45% своего бюджета на продукты питания, и пятую часть этой суммы определяет розничная наценка. Иными словами, на эту отрасль приходится 9% совокупных расходов российских семей. В последние годы отрасль претерпела коренные изменения. Оптовые рынки, киоски, павильоны и сельскохозяйственные рынки вытесняют традиционные «советские» формы розничной торговли (доля последних упала с 90% в 1990 г. до 41% в 1997 г.).

Уровень производительности труда. Уровень производительности труда в этой отрасли в России составляет 23% от уровня США. Уличные торговцы достигают 9%, гастрономы – 24%, оптовые рынки – 24%, киоски и павильоны – 26%, а супермаркеты – 78% от среднего уровня производительности труда в розничной торговле в США.

Причины низкой производительности труда на уровне процесса производства можно разделить на две группы. Во-первых, в России не хватает современных эффективных форм торговли, таких, как супер- и гипермаркеты. Их доля рынка составляет менее 1%, в то время как в США – более 70%. Во-вторых, если сравнивать между собой одинаковые формы торговли в России и в США, российская торговля страдает от избытка персонала, недостаточных масштабов сетей и магазинов и низкой капиталоемкости.

Внешние препятствия росту производительности и объема добавленной стоимости те же, что тормозят проникновение на рынок новых форм торговли. Современные формы не в состоянии отвоевать долю рынка у менее эффективных открытых оптовых рынков, киосков и павильонов. Последние пользуются налоговыми льготами и имеют доступ к лучшим торговым площадкам, а происхождение их товаров (часто импортированных без уплаты пошлин или фальсифицированных) контролируется слабее. Расширение сегмента современных форм торговли также сдерживается отсталостью российской пищевой промышленности: наиболее эффективные международные компании не станут инвестировать средства в строительство торговых предприятий, пока не смогут закупать основные продукты питания внутри страны.

Перспективы развития отрасли и практические выводы. Если устранить главные препятствия развитию современных форм торговли, они смогут завоевать значительную долю рынка. Например, в г. Обнинске (Калужская область) супермаркетам удалось завоевать 15-20% доли рынка (аналогичный показатель в целом по России – менее 1%) после того, как местные власти ввели равные условия деятельности супермаркетов и оптовых рынков в отношении процедур получения земельных участков и режима налогообложения и контроля происхождения товаров. Другой пример – Польша, где начальное соотношение форм розничной торговли примерно соответствовало таковому в России. В результате установления налогового режима, равного для всех форм торговли, и четких правил получения земельных участков супер- и гипермаркеты заняли 18% розничного рынка Польши быстрее чем за пять лет.

Исследование розничной торговли продуктами питания

При исследовании данной отрасли мы сравниваем уровень производительности в российской розничной торговле продуктами питания с показателями США, Южной Кореи, Бразилии и, в некоторых случаях, Польши. При этом главным сравнительным ориентиром является США.

Данное исследование имеет следующую структуру: сначала дается общий обзор отрасли, затем сравнивается производительность труда по ряду стран, объясняются причины разницы в показателях и, наконец, излагаются перспективы развития отрасли.

ОБЗОР ОТРАСЛИ

Значение отрасли для экономики России

Розничная торговля продуктами питания представляет собой важную отрасль экономики, благодаря своим масштабам и влиянию на уровень жизни населения.

- ¶ На розничную торговлю продуктами питания приходится 4% всех рабочих мест России; она является одной из крупнейших отраслей экономики (Иллюстрация 1).
- ¶ Российские семьи тратят 45% своего бюджета на продовольствие, причем на розничную торговлю приходится 20% этих затрат, т.е. эта отрасль влияет на 9% всех семейных затрат.

Значение отрасли для данного исследования

Розничная торговля продуктами питания представляет собой важную отрасль сферы услуг, которая претерпела серьезные структурные изменения.

На сферу услуг в России приходится всего 40% ВВП, в то время как в США – 70%. Мы надеемся, что изучение розничной торговли продуктами питания как одной из репрезентативных отраслей, поможет понять препятствия, сдерживающие расширение сферы услуг в России.

Розничная торговля продуктами питания также представляет интерес и по другой причине. Она является одной из немногих отраслей российской экономики, претерпевших радикальные изменения со времени распада Советского Союза. С 1992 по 1997 г. преимущественная советская форма торговли (гастрономы) потеряла половину своей доли рынка, уступив ее новым формам. Однако из-за ограничений, о которых речь пойдет ниже, отрасль не пошла по пути оптимального развития.

Отрасль и формы торговли: определения

Розничная торговля продуктами питания представляет собой конечное звено в цепочке создания стоимости продуктов питания на пути к потребителю. Нами были изучены только розничные магазины, и не рассматривались рестораны, системы питания в гостиницах и прочие предприятия общественного питания.

Для целей данного исследования мы определили восемь форм розничной торговли продуктами питания в России (Иллюстрация 2):

Формы торговли, возникшие в советский период

- ¶ **Гастрономы** – торгующие «через прилавок» (не самообслуживание) магазины площадью менее 500 кв. м, составлявшие главную форму розничной торговли в советские времена. В российских магазинах с такой формой торговли покупатели сначала выбирают продукты у прилавка, затем оплачивают товар в отдельно расположенной кассе, получают чек и в обмен на этот чек получают выбранный товар у прилавка. Та же самая система действует в описанных ниже универсамах. Система торговли через прилавок, требующая на 30-40% больше обслуживающего персонала, чем система самообслуживания, и отрицательным образом сказывающаяся на объеме реализуемой продукции, поскольку лишает покупателя доступа к товару, является самой главной причиной низкой производительности труда в этой форме торговли. Магазины, отнесенные нами к категории гастрономов, можно разделить еще на две группы: специализированные магазины, торгующие такими продуктами как, например, молоко, хлеб или рыба, и универсальные магазины, продающие разнообразный ассортимент продовольственных товаров (часто носящие название «Продукты»).
- ¶ **Универсамы** – торгующие через прилавок магазины площадью более 500 кв. м, которые строились в густонаселенных районах крупных городов. Универсамы играли роль универсальных продуктовых магазинов, где в одном месте можно купить все необходимые продукты (большое число товарных позиций).
- ¶ **Сельскохозяйственные рынки** – рынки с рядами прилавков, с которых продавались свежие сельскохозяйственные продукты. Поскольку цены на сельскохозяйственных рынках подчас были в три раза выше цен в гастрономах, эта форма была недоступна для большинства населения советских времен. Однако после того как на смену искусственному ценообразованию, характерному для плановой экономики, пришло рыночное ценообразование, уровни цен на сельскохозяйственных рынках и в гастрономах выровнялись.

Формы торговли, появившиеся после 1992 г.

- ¶ **Супермаркеты** – магазины самообслуживания с пятью или более кассовыми аппаратами, включая гипермаркеты и магазины складского типа («кэш-энд-кэрри»). Торговая площадь таких магазинов обычно составляет свыше 800 кв. м.
- ¶ **Минимаркеты** – магазины самообслуживания с менее чем пятью кассовыми аппаратами. Их площадь обычно меньше площади супермаркетов, примерно 200-600 кв. м. Расположенные преимущественно в центре городов, минимаркеты платят высокую

арендную плату и, как следствие, предлагают дорогую продукцию, которую могут себе позволить только обеспеченные слои населения.

- ¶ **Оптово-розничные рынки** – рынки, состоящие из свободно стоящих контейнеров и киосков и продающие, главным образом, продукты длительного хранения как розничным, так и оптовым покупателям. Число контейнеров на одном рынке может достигать пятисот.
- ¶ **Киоски и павильоны** – новые закрытые торговые точки, построенные из готовых конструкций, часто расположенные на тротуарах или на открытых местах вблизи станций метро. Киоски отличаются меньшими размерами (торговая площадь не превышает 10 кв. м) и торгуют через окно, павильоны же имеют большие размеры (торговая площадь до 20-60 кв. м) и имеют вход для покупателей. Основной ассортимент реализуемой продукции включает напитки, кондитерские изделия и другие товары широкого спроса.
- ¶ **Уличные торговцы** – граждане, торгующие, главным образом, продуктами длительного хранения, раскладывая их на открытых прилавках или прямо на улице.

Эволюция структуры отрасли

Доля советских форм торговли, предполагающих наличие прилавков, особенно гастрономов, резко упала – с 90% в 1992 г. до 40% в 1997 г. Их место заняли сельскохозяйственные рынки, доля которых выросла с 10 до 26%, оптово-розничные рынки, доля которых возросла с 0 до 16%, и киоски и павильоны, доля которых выросла с 0 до 9% (Иллюстрация 3). Эти три формы торговли завоевали свою долю рынка благодаря целому ряду преимуществ над гастрономами. В России появилось также небольшое количество супермаркетов, главным образом, в крупных городах (Иллюстрация 4).

- ¶ **Оптово-розничные рынки** заняли 16% рынка, поскольку предлагаемые ими цены были на 17% ниже цен в гастрономах. Учитывая тот факт, что российские семьи тратят на продукты питания 45% своего бюджета, ценовое преимущество смогло привести к столь значительному росту. Однако оптово-розничные рынки предлагают недорогие продукты не потому, что они отличаются более совершенной организацией, а в результате уклонения от налогов, неуплаты таможенных пошлин и продажи фальсифицированных товаров. Кроме этого, данная форма торговли крайне неудобна для покупателей. Им приходится приобретать продукты вне помещения, в антисанитарных условиях. Поскольку на каждом торговом месте имеется лишь ограниченный ассортимент продуктов, невозможно удовлетворить все покупательские потребности в одном месте. Здесь нет никаких гарантий качества, и поддельные товары, изготовленные из некачественных ингредиентов, могут вызвать пищевое отравление. Нарушение гигиенических норм способствует проникновению болезнетворных бактерий в неупакованные продукты.
- ¶ После либерализации цен, доля **сельскохозяйственных рынков** выросла с 10 до 26%. Они стали предлагать высококачественную свежую продукцию почти по такой же цене, что и гастрономы. Фрукты, овощи и мясо на сельскохозяйственных рынках свежее, чем в магазинах.
- ¶ **Киоски и павильоны** заняли 9% рынка, поскольку предлагали более удобные для покупателя формы торговли. Расположенные на основных магистралях и часто открытые круглосуточно, они оказались

удобнее гастрономов, многие из которых расположены в жилых районах и открыты только в дневные часы.

- ¶ **Супермаркеты** стали появляться в основном в крупных городах. Они предлагают высококачественные товары, торгуют в чистых и просторных помещениях, их цены сравнимы с ценами в гастрономах, и в них можно найти чрезвычайно широкий набор продуктов, необходимых для удовлетворения всех покупательских потребностей в одном месте. Эти супермаркеты отличаются от минимаркетов, которые вследствие расположения в центральных городских районах несут более высокие затраты и поэтому предлагают более дорогостоящие товары (на 25% дороже, чем гастрономы). Минимаркеты обслуживают состоятельную нишу рынка, где покупателями высоко ценится удобство. Как только супермаркеты начнут объединяться в сети, экономия за счет масштаба операций позволит им снизить цены, что делает их доступными для других категорий населения.

УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Мы рассчитываем производительность труда в розничной торговле продовольственными товарами как величину добавленной стоимости, создаваемой за один человеко-час работы. Добавленная стоимость рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью (= валовая прибыль). Поскольку Госкомстат не классифицирует информацию по конкретным формам торговли, McKinsey Global Institute провел собственные исследования с целью определения показателей производительности труда. Для сравнения с показателями других стран добавленная стоимость была переведена в доллары США по паритету покупательной способности (ППС) по продуктам питания (подробнее информацию об использованных источниках и методах расчетов см. в Приложении 1).

Производительность труда в отрасли в целом

Производительность труда в российской розничной торговле продовольственными товарами составляет 23% от американской, что на 4 процентных пункта ниже, чем в Южной Корее, и на 9 пунктов выше, чем в Бразилии (Иллюстрация 5). Российским предприятиям розничной торговли продуктами питания приходится затрачивать в два раза больше усилий, чем в США, чтобы обеспечить только половину от американского объема добавленной стоимости на человека (Иллюстрация 6).

Производительность труда в зависимости от форм торговли

Показатели производительности труда по различным формам торговли свидетельствуют о том, что, как и в других странах, современные формы самообслуживания являются в России наиболее эффективными: супермаркеты достигают 78%, а минимаркеты – 67% от среднего уровня производительности труда в этой отрасли в США (отставание в производительности труда будет на 10-15 процентных пунктов больше при сравнении одинаковых форм торговли). Производительность универсамов, составляющая 47% уровня США, выше, чем гастрономов (23%) за счет разницы в ассортименте, масштабах и местонахождении. Производительность труда по остальным формам выглядит следующим образом: сельскохозяйственные рынки – 28%, киоски и павильоны – 26%, гастрономы – 24%, оптово-розничные рынки – 24% и уличные торговцы –

9% (Иллюстрация 7). Методика расчета производительности труда для разных форм торговли описана в Приложении 1.

ИСТОЧНИКИ НИЗКОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Отставание России от США в производительности труда розничной торговли продуктами питания можно объяснить двумя составляющими: различиями в структуре отрасли (т.е. высокой долей менее эффективных форм торговли в России), на что приходится 42 процентных пункта общего отставания, и разницей в производительности одних и тех же форм – остальные 35 пунктов (Иллюстрация 8).

Отставание, связанное со структурой отрасли

Если бы соотношение форм торговли в розничной торговле продовольственными товарами в России было таким же, как в США, то при сохранении сегодняшнего уровня производительности труда по отдельным формам российской торговли ее средняя производительность поднялась бы до 65% от американской.

Разница в производительности по причине разного соотношения форм торговли целиком объясняется низкой долей супермаркетов. В России на супермаркеты приходится всего 0,2% объемов торговли, тогда как в Польше – 13%, в Бразилии – 36%, а в США – 71% (Иллюстрация 9)¹. Если учесть, что Польша в 1990 г. начинала со сходного с российским соотношением форм торговли (см. Приложение 2), а в Бразилии были такие же, как в России, доход и число личных автомобилей на душу населения, то эта цифра явно очень низка (Иллюстрация 10). На пути завоевания российскими супермаркетами более значительной доли рынка стоят четыре препятствия: 1) неодинаковые для всех форм торговли законодательные требования и меры по сбору налогов, таможенных пошлин и контролю качества; 2) неразвитость пищевой промышленности; 3) бюрократизм и коррупция; 4) высокая стоимость капитала.

Неравные условия конкуренции между формами торговли

Уклоняясь от уплаты и без того заниженных официальных налогов² и продавая контрабандные и фальсифицированные товары, оптово-розничные рынки получают перед супермаркетами преимущество по затратам в 18 процентных пунктов, что сводит на нет конкурентные преимущества супермаркетов, основанные на высокой производительности труда. При одинаковых законодательных требованиях и равных условиях их применения оптово-розничные рынки стали бы неконкурентоспособными, поскольку лишились бы своего единственного преимущества – низких цен. Поскольку для рынков характерен более узкий ассортимент, отсутствие контроля качества реализуемых продуктов и плохие условия торговли, 80% потребителей предпочли бы покупать товары за ту же цену в супермаркетах (Иллюстрация

-
- 1 Несмотря на более весомую долю супермаркетов, средние по отрасли показатели производительности труда в Бразилии ниже средних российских показателей, поскольку большая часть людей, занятых в розничной торговле продуктами питания в Бразилии, занимается малопроизводительной уличной торговлей. Люди начинают заниматься уличной торговлей, когда наступает застой и безработица в других отраслях.
 - 2 К предприятиям сферы обслуживания, число сотрудников которых не превышает 30 человек, применяются значительно более низкие ставки налогов, если такие предприятия переходят на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности.

11). Источники получения оптово-розничными рынками несправедливых преимуществ по затратам следующие:

- ¶ **Неодинаковый контроль таможенной очистки товаров** позволяет оптово-розничным рынкам торговать контрабандными товарами. По некоторым категориям, например, чаю и кофе, контрабандные товары могут составлять до 40-60% оборота. Этот фактор обеспечивает 6 процентных пунктов (34%) преимущества по затратам.
- ¶ **Неравная налоговая нагрузка.** Новое налоговое законодательство позволяет оптово-розничным рынкам платить в 20-80 раз меньше налогов, чем супермаркетам (в зависимости от региона). Неодинаковый подход к сбору налогов дает возможность оптово-розничным рынкам избегать уплаты НДС, подоходного налога и налога с оборота. По оценкам, продавцы оптово-розничных рынков платят налогов в среднем на 90% меньше, чем супермаркеты с таким же оборотом. Уклонение от уплаты налогов обеспечивает им 4 процентных пункта (22%) преимущества по затратам.
- ¶ **Неравные меры по обеспечению прав собственности на торговую марку и контролю качества** позволяют оптово-розничным рынкам продавать поддельные товары или продукты с истекшим сроком реализации. По некоторым категориям на фальсифицированные товары приходится свыше половины оборота. Свыше 30% водки, реализуемой на потребительском рынке, является поддельной, и львиная доля ее реализуется через оптово-розничные рынки. Продажа фальсифицированных продуктов и товаров с истекшим сроком реализации обеспечивает 8 процентных пунктов (44%) преимущества по затратам.

Если на оптово-розничные рынки распространить те же меры по обеспечению соблюдения законов, что и на супермаркеты, то для сохранения своей сегодняшней прибыльности им пришлось бы поднять цены на 23%. Учитывая условия, в которых приходится совершать покупки на этих рынках и отсутствие у покупателя уверенности в качестве товаров, исчезновение преимущества по затратам сделает рынки абсолютно неконкурентоспособными. Избавившись от оптово-розничных рынков, общество получит явную выгоду за счет повышения налоговых поступлений и улучшения условий торговли. Как только супермаркеты займут долю рынка, приходящуюся сегодня на оптово-розничные рынки, они смогут объединяться в сети, что приведет к снижению их собственных затрат и дальнейшему снижению цен.

Смежные отрасли: неразвитость пищевой промышленности

Неэффективность российской пищевой промышленности вынуждает супермаркеты завозить из-за рубежа по крайней мере 40% реализуемых ими продуктов питания, особенно высококачественных товаров, на которых они специализируются (подробную информацию о симптомах и причинах низкой производительности труда в пищевой промышленности см. исследования «Молочная промышленность» и «Кондитерская промышленность»). Для мировых компаний, специализирующихся на розничной торговле, обязательным условием выхода на новый рынок является по крайней мере 70-процентное обеспечение товарами за счет местных источников. Зависимость от импорта ведет к увеличению транспортных расходов, таможенных пошлин и валютного риска для супермаркетов. Более того, американские компании, работающие в пищевой промышленности, наносят на свою продукцию штрих-коды и сами следят за поддержанием достаточного запаса своих товаров на полках супермаркетов. В России же эти функции супермаркетам придется взять

на себя, а это опять же приведет к увеличению штата и еще больше усложнит условия выхода международных розничных компаний на российский рынок.

Неравные условия конкуренции различных форм торговли: бюрократические препятствия при регистрации, получении разрешений и выделении земли

Для того чтобы открыться и успешно функционировать, российским супермаркетам приходится преодолевать всевозможные бюрократические препоны, преграждающие им выход на рынок. Новые мобильные формы (например, рынки, киоски и павильоны) часто служат источником «левых доходов» для представителей органов власти и инспекторов, которые применяют к ним дифференцированные подходы в отношении сбора налогов, пошлин и контроля качества (см. выше).

¶ **Открытие торгового предприятия.** В оформлении поступающей заявки на открытие нового супермаркета могут участвовать до двадцати шести разных инстанций. Сложность этой процедуры отодвигает сроки открытия и часто стимулирует коррупцию. Коррупция широко распространена и при выдаче разрешений на аренду земли, поскольку официальные арендные ставки оказываются заниженными даже для участков, пользующихся повышенным спросом (в большинстве регионов продажа земли запрещена). По словам владельцев супермаркетов, взятки на этапе организации бизнеса могут достигать до половины первоначальных капиталовложений, что ведет к повышению нормы прибыли, необходимой для того, чтобы новое дело окупилось. Чиновники, предоставившие землю оптово-розничным рынкам за взятку, стремятся ограничить появление новых супермаркетов. Кроме этого, препятствием для компании, не имеющей надежных местных связей, может оказаться недоступность для нее чиновника, которому можно дать взятку. В результате у российских компаний, занимающихся розничной торговлей продуктами питания, на регистрацию уходит почти в четыре раза больше времени, чем у польских (Иллюстрация 12).

¶ **Функционирование предприятия.** После открытия российские супермаркеты подвергаются бесконечным проверкам на предмет соблюдения запутанных и порой противоречивых законов и распоряжений. В среднем, российские предприятия розничной торговли продуктами питания проверяются в течение года в два раза чаще, чем польские (Иллюстрация 12). В ходе опроса московских предприятий розничной торговли продуктами питания бюрократизм и коррупция назывались в числе серьезных препятствий на пути развития отрасли (Иллюстрация 13). Ниже приводятся некоторые примеры законодательных требований, подрывающих эффективность отрасли

- **Сертификация продуктов.** Даже при отсутствии изменений в продукте российским предприятиям розничной торговли продуктами питания приходится очень часто оформлять новые сертификаты на продукты. Больше всего страдают от этого административного бремени универсамы, так как они имеют на полках десятки тысяч товарных позиций.
- **Реклама.** Расходы на рекламу могут относиться на себестоимость для целей исчисления и уплаты налогов только в размере до 2% от оборота. Для супермаркетов реклама имеет чрезвычайно важное значение в плане привлечения большого числа покупателей и получения выигрыша от эффекта масштаба. Ограничения, связанные со списанием расходов на рекламу, препятствуют выходу супермаркетов на рынок и их развитию.

Макроэкономика: высокая стоимость капитала

В России стоимость капитала для предприятий розничной торговли составляет примерно 35%, в то время как в США – 7%. Поскольку на строительство супермаркетов может потребоваться до 30 млн. долларов, отсутствие доступных средств удерживает местных инвесторов от участия в строительстве этой относительно капиталоемкой формы. Высокая стоимость капитала служит также причиной возникновения менее капиталоемких форм, таких, как киоски и павильоны.

Высокая стоимость капитала обычно замедляет темпы развития супермаркетов, однако не является абсолютным препятствием, как видно на примере бразильских супермаркетов, завоевавших 36% рынка, несмотря на высокую стоимость капитала. Тем не менее, даже в Бразилии высокая стоимость капитала стала причиной медленных темпов расширения местных сетей супермаркетов, которым приходится полагаться на использование собственных средств, а не на внешние источники финансирования (Иллюстрация 14).

Высокие кредитные ставки внутри страны не представляют собой проблему для многонациональных корпораций, которые могут найти средства на международных рынках капитала. Однако другие факторы, определяющие норму прибыли многонациональной корпорации, такие, как страновой риск, неясность законодательной базы, неуверенность в будущем в связи с возможностью принятия местными органами власти произвольных решений, делают Россию менее привлекательной с точки зрения инвестиций, нежели другие развивающиеся страны.

Отставание в производительности между предприятиями одной формы торговли двух стран

Для понимания причин отставания в производительности труда в рамках одной и той же формы торговли нами были проанализированы две формы – супермаркеты и гастрономы. Производительность труда в российских супермаркетах составляет 65% от производительности труда в американских супермаркетах, а производительность труда в гастрономах равна 40% производительности труда в американских семейных магазинах (небольших традиционных магазинах). На разницу в производительности между российскими и американскими супермаркетами приходится 19 из 35 процентных пунктов отставания в производительности труда при сравнении одних и тех же форм торговли.

Супермаркеты

Производительность труда в российских супермаркетах составляет 65% от производительности труда в американских супермаркетах (78% от американского показателя по отрасли в целом). Причины этого отставания следующие:

- ¶ **Процесс производства торговых услуг.** Отставание от производительности труда в США объясняется неэффективной организацией труда и незначительными масштабами магазинов и сетей.
- **Неэффективная организация труда.** Российские супермаркеты используют на 40% больше персонала на тот же объем продаж, чем американские. Отчасти это объясняется значительной долей отделов, торгующих через прилавки, отчасти – неэффективной организацией труда. Свежие продукты, такие, как сыр, мясо и рыба,

часто взвешиваются и заворачиваются в России продавцами в момент продажи, а не продаются расфасованными, что ведет к увеличению числа работников, требуемых для выполнения таких функций, на 30-40%. В других отделах также наблюдается избыток рабочей силы. Кроме этого, российским супермаркетам для предотвращения широко распространенных хищений приходится держать в каждом магазине не менее пяти охранников в отличие от одного-двух в США.

- **Незначительные масштабы торговых сетей и магазинов.** По физическому размеру российские супермаркеты в среднем в 2,5 раза меньше американских (Иллюстрация 15). Это ведет к уменьшению числа товарных позиций и сокращению числа покупателей, снижая экономию за счет масштаба операций. Более того, незначительное число магазинов в сети препятствует экономии значительных средств за счет масштаба в таких центральных для сети функциях, как закупки, распределение, маркетинг и подготовка руководящих кадров. В таких центральных функциях в России занято в два раза больше рабочей силы, чем в США.

¶ **Взаимодействие предприятий отрасли.** На супермаркеты в России приходится всего 0,2% товарооборота. Немногочисленным существующим супермаркетам не приходится конкурировать с наиболее эффективными сетями супермаркетов (например, Carrefour, Tesco, Sainsbury, Metro), которые отсутствуют на российском рынке. Единственный иностранный супермаркет, действующий на территории России, – это «Рамстор», являющийся филиалом турецкой сети супермаркетов Migros. Отсутствие на российском рынке лучших представителей отрасли снижает уровень конкурентной борьбы. Однако внутренняя конкуренция в России достаточно остра, поскольку супермаркетам приходится выдерживать немалое ценовое давление со стороны оптово-розничных рынков, получающих преимущества за счет уклонения от уплаты налогов и пошлин и реализации фальсифицированных и низкосортных продуктов.

¶ **Внешние факторы.** Главные причины, сдерживающие рост производительности труда в российских супермаркетах, – это те факторы, которые объясняют незначительную долю этой формы торговли в России (см. выше «Неравные условия конкуренции между формами торговли»). Отсутствие наиболее эффективных сетей супермаркетов снижает уровень конкурентной борьбы, что в свою очередь снижает заинтересованность местных супермаркетов в совершенствовании своей работы. Помимо этих четырех причин, здесь действует и еще один фактор: широкое распространение хищений требует от российских супермаркетов держать больше охранников.

Гастрономы

Производительность труда в гастрономах составляет 40% от производительности труда в американских семейных магазинах, или 24% от среднего американского показателя по отрасли.

¶ **Процесс производства торговых услуг.** Отставание от производительности труда в США объясняется неэффективной

организацией труда и низкой капиталоемкостью и технической оснащенностью.

- **Неэффективная организация труда.** На чрезвычайную трудоемкость существующей в гастрономах системы торговли через прилавки (см. выше: «Гастрономы» в разделе «Отрасль и формы торговли: определения») приходится 65% отставания в производительности труда. Неэффективность мерчандайзинга³ и мер по контролю затрат, неудобные часы работы (многие магазины до сих пор закрываются на обеденный перерыв) и низкий уровень обслуживания (например, грубость персонала) не способствуют увеличению потока покупателей, что еще более отрицательно сказывается на производительности труда гастрономов по сравнению с американскими семейными магазинами.
 - **Низкая капиталоемкость и несовершенные технологии.** В большинстве американских магазинов используются сканеры, в то время как в российских гастрономах такая техника фактически неизвестна. Низкая капиталоемкость в России ведет к увеличению рабочего времени кассиров, а низкая техническая оснащенность (электронные расчетно-кассовые узлы) выражается в неадекватном уровне мерчандайзинга и уменьшении добавленной стоимости. Запущенные помещения и отсутствие вентиляции также не способствуют общему улучшению условий торговли, что ведет к сокращению покупательского потока.
- ¶ **Взаимодействие предприятий отрасли.** Большинство американских семейных магазинов были вытеснены с рынка супермаркетами. Отсутствие супермаркетов в России защищает гастрономы от конкуренции с этой наиболее производительной формой торговли (хотя их доля и сократилась в результате массового появления других форм).
- ¶ **Внешние факторы.** Те же причины, которые препятствуют более широкому распространению супермаркетов, объясняют и медленные темпы реструктурирования гастрономов. Еще один фактор, тормозящий процесс реструктурирования гастрономов, – это характер корпоративного управления. Большинство руководителей гастрономов являются одновременно их собственниками. В советские времена они работали директорами магазинов и никогда не имели дело с рыночной экономикой, поэтому сегодня им нелегко приспособиться к новым условиям. Замедлению процесса перестройки отрасли способствует как отсутствие давления извне, так и нехватка профессиональных навыков.

Все эти факторы представлены в обобщенном виде на Иллюстрации 16 .

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

³ Комплекс мер по привлечению покупателя, включая расположение товара на полках магазина.

Пример города Обнинска (население 100 тыс. человек), расположенного в Центральном регионе России, показывает, что при осуществлении соответствующей политики российская оптовая торговля продовольственными товарами может развиваться быстрыми темпами. В городе есть два недорогих супермаркета, которым в настоящее время вместе принадлежит 15-20% рынка, что намного превышает общероссийский показатель – 0,2%. Их появление вызвало рост конкуренции в этой сфере: 105 гастрономов вынуждены были закрыться, а оставшимся предприятиям розничной торговли пришлось модернизировать свои услуги (например, усовершенствовать мерчандайзинг, продлить часы работы). Для достижения этих результатов потребовались только две вещи: сокращение масштабов бюрократии (прозрачный процесс распределения земли) и обеспечение эффективного сбора налогов (в результате городской бюджет имеет положительно_ сальдо).

Польша демонстрирует еще более внушительные результаты. Начав с похожего на российский набора форм торговли, ей удалось быстро растущую сеть супермаркетов и гипермаркетов, на которые сегодня приходится 18% доли рынка. Развитию супермаркетов и гипермаркетов здесь способствуют стабильность макроэкономических условий, справедливое налоговое законодательство (что выражается в крайне низкой доле оптово-розничных рынков в сфере реализации продовольственных товаров), более развитая местная пищевая промышленность и меньшие масштабы бюрократии. В развитии польской розничной торговли продуктами питания вложили много средств французские и немецкие гипермаркеты, обеспечив Польшу столь необходимым капитал. Более подробно о развитии польской розничной торговли см. Приложение 2.

В дальнейшем правительство должно обеспечить равные условия конкуренции для всех форм торговли и сократить масштабы бюрократизма и коррупции. Иначе розничная торговля продовольственными товарами не сможет успешно развиваться.

- ¶ *Создание равных условий конкуренции.* Необходимо выровнять налоги, уплачиваемые оптово-розничными рынками и супермаркетами, причем не только в отношении назначения ставок налогов, но и в отношении условий их сбора. Необходимо также ввести одинаковые условия взимания пошлин и преследования продажи фальсифицированной продукции.
- ¶ *Оптимизация административных процедур регистрации, получения разрешений и распределения участков земли.* Необходимо сделать процесс распределения земельных участков прозрачным, с тем чтобы искоренить коррупцию и устранить влияние заинтересованных лиц (государственных органов и лиц, связанными с оптово-розничными рынками). Необходимо обеспечить частную собственность на землю и основанную на требованиях рынка систему аренды. Необходимо сократить число бюрократических препятствий при регистрации и получении разрешений, с тем чтобы облегчить осуществление инвестиций и выход на рынок.

Помимо стабилизации макроэкономических условий (см. часть данного отчета «Общий анализ экономики»), правительство должно поощрять развитие местной пищевой промышленности (см. исследования «Молочная промышленность» и «Кондитерская промышленность»).

Приложение 1: Источники информации и методология расчетов

Источники информации

Поскольку Госкомстат не предоставляет исчерпывающей информации и не проводит ее разбивку по разным формам торговли, McKinsey Global Institute осуществил три самостоятельных исследования.

- ¶ *Исследование производительности труда предприятий розничной торговли.* Были проанализированы оборот, себестоимость продукции и занятость на 44 предприятиях розничной торговли продуктами питания в трех населенных пунктах различного масштаба – Москве (население 8,6 млн. человек), Владимире (население 340 тыс. человек) и Юрьевце (небольшой город во Владимирской области).
- ¶ *Исследование расходов на приобретение продуктов питания в разных формах торговли.* В 89 регионах России было опрошено 2400 человек относительно уровня их затрат на покупку продовольственных товаров в различных формах торговли.
- ¶ *Исследование уровня цен по различным формам торговли.* Были сравнены цены по 48 товарным позициям в 30 московских предприятиях розничной торговли разных форм.

Методология расчетов

Для сравнения уровня производительности труда в российских предприятиях розничной торговли продовольственными товарами с уровнем производительности труда в других странах мы разделили создаваемую предприятиями отрасли добавленную стоимость на трудозатраты в человеко-часах.

- ¶ *Добавленная стоимость.* Добавленная стоимость рассчитывалась как разница между выручкой и себестоимостью (= валовая прибыль). Данные по добавленной стоимости и себестоимости были взяты из упомянутого выше *Исследования производительности труда предприятий розничной торговли*. Для перевода российской добавленной стоимости в американские доллары был использован паритет покупательной способности по данным Всемирного банка.
- ¶ *Трудозатраты.* Данные по общему количеству человеко-часов, включая время, отработанное сотрудниками, занятыми на полной и неполной ставке, были получены в результате *Исследования производительности труда предприятий розничной торговли*.

Определив уровень производительности труда по разным формам торговли в различных по размеру населенных пунктах (Москве, Владимире и Юрьевце), мы вывели общие для России значения на основе данных о числе магазинов разных форм в разных по размеру населенных пунктах. Число магазинов разных форм в разных по размеру населенных пунктах было рассчитано путем деления

совокупного объема затрат по разным формам торговли и населенным пунктам разного размера (полученного в результате Исследования расходов на приобретение продуктов питания в разных формах торговли) на оборот на каждый магазин по каждой форме торговли и каждой категории населенных пунктов (полученного в ходе Исследования производительности труда предприятий розничной торговли).

Приложение 2: Супермаркеты в Польше

Несмотря на одинаковую исходную ситуацию в розничной торговле, ее современные формы в Польше и в России вышли на совершенно разные уровни развития. В Польше на супермаркеты и гипермаркеты приходится примерно 18% розничного оборота продовольственных товаров, в то время как в России только 0,2%. Супермаркеты и гипермаркеты появилась в Польше в середине 90-х годов и за истекший период быстро отвоевали значительную долю рынка у традиционных магазинов и рынков.

Более успешное развитие супермаркетов и гипермаркетов в Польше по сравнению с Россией объясняется пятью главными причинами. Во-первых, в Польше сложился более благоприятный макроэкономический климат, чем в России. Налоговое законодательство относительно стабильно, значительный по размерам средний класс обеспечивает супермаркетам надежную покупательскую базу. Во-вторых, пищевая промышленность в Польше сильнее, что позволяет супермаркетам закупать свыше 80% товаров на местном рынке и избегать расходов, связанных с импортом продуктов. В-третьих, польским супермаркетам не приходится конкурировать на несправедливых условиях с оптовыми и сельскохозяйственными рынками, поддерживающими искусственно заниженные цены. Потребители в основном ходят на рынки за местными фруктами и овощами, и потому преимущества по затратам, получаемые рынками за счет неуплаты таможенных пошлин, остаются незначительными. В-четвертых, в Польше нет такой волокиты при оформлении регистрации и получении разрешений, как в России, что ведет к снижению расходов и повышению уверенности в будущем. Наконец, стоимость капитала в Польше ниже, чем в России, что делает розничную торговлю продовольственными товарами более выгодной для вложения средств местными инвесторами.

Формы торговли: определения

В Польше существуют три основных формы розничной торговли продовольственными товарами.

- ¶ **Традиционные магазины.** Магазины, торгующие «через прилавок», или иногда магазины самообслуживания площадью менее 300 кв. м. Эти магазины обычно принадлежат мелким предпринимателям и не входят в торговые сети. Семьдесят пять процентов торговых точек этой категории имеют площадь менее 40 кв. м. Примерно 25% из них являются специализированными магазинами, реализующими исключительно одну категорию товаров. Остальные имеют в ассортименте основные продукты питания.
- ¶ **Базары.** Рынки, состоящие из рядов прилавков или отдельно стоящих контейнеров, где можно приобрести продовольственные и непродовольственные товары. Понятие «базар» включает в себя самые разные типы рынков – от крупных оптовых рынков, обслуживающих «челноков», до мелких крестьянских, продающих свежие продукты конечному потребителю. Примерно 5% оборота базаров составляют продовольственные товары, большая часть которых представляет собой сельскохозяйственную продукцию, реализуемую непосредственно мелкими крестьянами.

- ¶ **Гипермаркеты и супермаркеты.** Магазины самообслуживания площадью более 300 кв. м. Супермаркеты торгуют почти исключительно продуктами питания. Гипермаркеты значительно больше по площади (2500 кв. м и более), тридцать-сорок процентов которой обычно занято непродовольственными товарами. Эти магазины обычно входят в торговые сети.

Эволюция структуры отрасли

Во времена социализма розничная торговля продуктами питания в Польше была представлена, главным образом, мелкими государственными магазинами, специализирующимися на одном виде продуктов (молоко, мясо, хлеб и т.д.) либо реализующими несколько категорий продовольственных товаров (эквивалент российских магазинов «Продукты»). Большинство этих магазинов располагало площадью менее 40 кв. м. Товары, нередко сгруппированные по видам, выставлялись за стеклом прилавков. Покупатели стояли в очереди у прилавков, где продавался какой-либо конкретный товар, получали его и затем шли оплачивать его в кассе в конце прилавка. Этот процесс повторялся у каждого прилавка, где продавался нужный покупателю товар. Большинство традиционных магазинов сохранили данную систему оплаты по сей день.

Начиная с 1994 г., число традиционных магазинов сократилось на 17% и, как ожидается, будет продолжать сокращаться. Их доля оборота отошла в основном к супермаркетам и гипермаркетам, которые появились в Польше в середине 90-х годов и на сегодняшний день завоевали в совокупности 18% рынка. Базары, появившиеся в конце 80-х годов, никогда не играли значительной роли в польской розничной торговле продуктами питания. Сегодня на них приходится менее 3% оборота (Иллюстрации 17 и 18).

- ¶ **Супермаркеты и гипермаркеты.** Появились в Польше в середине 90-х годов благодаря иностранным инвесторам. Хотя гипермаркеты представляют собой в основном иностранные предприятия, возникло и некоторое число польских супермаркетов. К концу 1997 г. в Польше насчитывалось 1500 супермаркетов и 57 гипермаркетов. На гипермаркеты приходится примерно 5% продовольственного товарооборота, на супермаркеты – 13%. Эти формы, вероятно, будут развиваться и в будущем по мере того, как будут расширять свое присутствие существующие фирмы и появляться новые компании, такие, как английская Tesco.

Супермаркеты и гипермаркеты обслуживают растущий средний класс Польши и в целом предлагают товары по самым низким ценам (в среднем на 7% ниже, чем на базаре и на 8% ниже, чем в традиционных магазинах). Кроме этого, они отличаются надлежащим уровнем обслуживания, и в них можно за один заход удовлетворить все покупательские потребности. Гипермаркеты обычно располагаются на окраинах городов. Поэтому, несмотря на привлекательные цены, они пока недоступны для людей, у которых нет машины.⁴

- ¶ Сегодня в Польше насчитывается 2412 постоянно действующих и примерно 5500 сезонных базаров. Базары появились в конце 80-х годов в качестве противовеса слабеющей традиционной торговле. На этих открытых рынках предлагался широчайший для того времени выбор товаров по выгодным ценам. Хотя изначально эти рынки предназначались для реализации непродовольственных товаров, самые

⁴ Число автомобилей в Польше в 1997 г. составляло 221 на тысячу человек.

первые из них также предлагали самые разные западные продукты питания, популярные как у поляков, так и торговцев из Восточной Европы. Достигнув апогея развития в 1994–96 гг., базары пошли на убыль, утратив сегодня 40–50% своего товарооборота. Однако общее число базаров не уменьшилось. На продовольственные товары приходится около 5% общего товарооборота базаров; при этом они обеспечивают 3% розничного продовольственного товарооборота. В этой форме торговли нет ни удобства мелких магазинчиков, расположенных в жилых кварталах, ни привлекательности цен, ни качества обслуживания, ни разнообразия товаров, характерных для гипермаркетов и супермаркетов.

¶ В 1994 г. в Польше насчитывалось примерно 160 тыс. **традиционных продовольственных магазинов**, а в 1997 г. – только 133 тыс. (снижение почти на 17%). По мере роста популярности супермаркетов число продовольственных магазинов будет продолжать сокращаться. Тем не менее, они по-прежнему обеспечивают свыше 80% продовольственного товарооборота.

Традиционные магазины предлагают менее выгодные цены, чем базары и гипермаркеты, но зато они легко доступны. Их можно встретить и в жилых, и в деловых кварталах Польши. До них легко добраться тем, у кого нет машины. В них удобно и быстро делать ежедневные покупки.

Основные причины различий в развитии структуры отрасли в Польше и России

Польше удалось избежать многих препятствий, сдерживающих развитие современных форм торговли в России, или преодолеть их (Иллюстрация 19).

¶ **Макроэкономика**

- **Страновой риск.** Польше присвоен более благоприятный рейтинг по страновому риску, чем России, и она воспринимается сообществом инвесторов как значительно более стабильное государство. Один крупный инвестор в Польше отмечает, что главным препятствием на пути выхода на российский рынок после августа 1998 г. было общее отношение мирового финансового сообщества к стране. Высшие руководители компаний – потенциальных инвесторов – опасались, что если в деловых кругах возникнет подозрение, что у компании есть риск потенциальных убытков в России, то цены на ее акции упадут.
- **Налогообложение.** Польское налоговое законодательство является более простым и четким по сравнению с российским, которое может по-разному толковаться и подвергаться частому пересмотру. Кроме того, польское правительство предлагает различные формы налоговых льгот для крупных инвесторов.
- **Средний класс.** В Польше растет средний класс, обеспечивающий современным формам розничной торговли надежную клиентскую базу. Зарплата примерно 45% сотрудников польских предприятий превышает 300 долларов в месяц, в то время как в России такие доходы имеет только 18% населения⁵. Хотя более привлекательные цены на продовольствие делают гипермаркеты доступными для

⁵ Сведения о доходах основываются на данных, полученных до кризиса.

менее обеспеченных слоев населения, от 30 до 40% оборота гипермаркетов обеспечивается непродовольственными товарами, ориентированными на более высокий уровень доходов. В России пока еще не сформировался достаточно широкий средний класс (по крайней мере, за пределами Москвы и Санкт-Петербурга), способный послужить основой для широкого развития сети гипермаркетов.

¶ **Смежные отрасли: пищевая промышленность.** Наличие в Польше развитой пищевой промышленности позволяет супермаркетам получать свыше 80% товаров на местном рынке и тем самым избегать расходов, связанных с импортом и валютным риском. Российские предприятия пищевой промышленности просто не достигли еще такого уровня: Польша экспортирует 12% производимой пищевой продукции и импортирует 14% потребляемых продуктов питания, в то время как Россия экспортирует примерно 3% и импортирует 40%. Хотя польская пищевая промышленность пережила непростой период реструктурирования в 1990-96 гг., приток иностранных компаний и появление сильных местных фирм помогли этой отрасли вновь встать на ноги. Многие многонациональные корпорации, включая Pepsico, Nestle, Mars, Danone, Wrigley, Kraft Jacobs Suchard и Gerber, открыли здесь свои заводы. Общий объем прямых иностранных вложений в пищевую промышленность за период с 1990 г. составил 3,6 млрд. долларов плюс 1,3 млрд. долларов утвержденных инвестиционных планов⁶. Кроме того, сегодня на Варшавской фондовой бирже зарегистрировано 11 польских компаний по производству продуктов питания и напитков.

¶ **Налоговая нагрузка, пошлины и контроль качества в Польше.** В отличие от российских оптовых рынков, польские базары не находятся в неравных условиях конкуренции по отношению к современным формам торговли. Базары играют очень небольшую роль в розничной торговле продовольственными товарами; на них приходится лишь 3% товарооборота. Очень незначительная часть продуктов питания, продаваемых на базарах, ввозится из-за рубежа. Поэтому за счет уклонения от уплаты таможенных пошлин здесь невозможно получить ценовое преимущество, как это происходит в России. Кроме того, все базары и прилавки регистрируются в органах власти и регулярно платят налоги и сборы. Продавцам на базарах обычно удается избежать 22-процентного налога на добавленную стоимость (по тем продуктам, к которым он применяется), однако этого недостаточно, чтобы сбить цены до уровня супермаркетов.

¶ **Вмешательство местных властей**

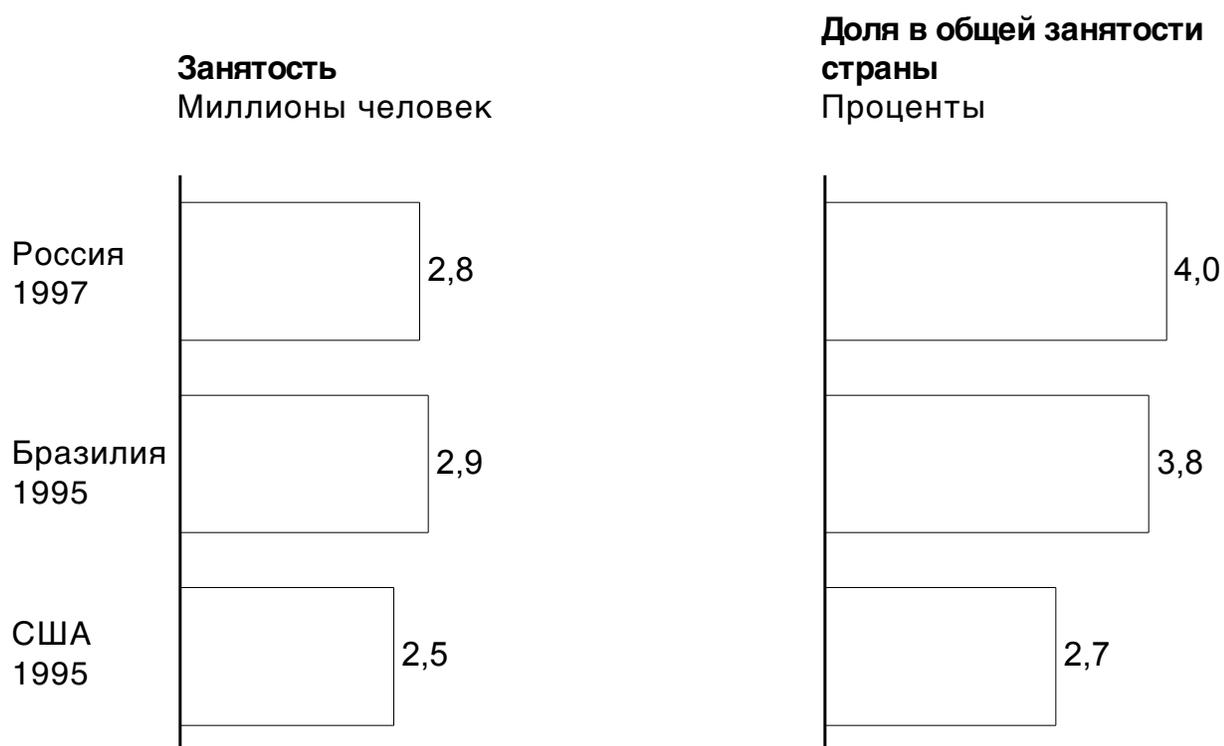
- **Бюрократизм.** Общение с польской бюрократией связано с меньшей волокитой, чем в России. Например, средний польский магазин проходит 46 проверок, а российский – 83; на регистрацию магазина в Польше уходит 0,7 месяца, в России – 2,7 месяца. Кроме этого, процедуры, связанные с арендой земли, здесь гораздо проще российских, что облегчает задачу получения прав на застройку больших участков земли, необходимых для гипермаркетов.
- **Коррупция.** Хотя и в Польше также распространено взяточничество, здесь нет всепроникающей коррупции, характерной для предпринимательской деятельности в России.

⁶ На июнь 1998 г.

Местные органы власти в Польше в целом поддерживают идею развития супермаркетов. Ведь супермаркеты обеспечивают регулярные налоговые поступления и рабочие места. И хотя они явно конкурируют с существующими продовольственными магазинами, пока еще со стороны традиционных магазинов не было каких-либо совместных выступлений, направленных против выхода супермаркетов на рынок. Причина кроется, главным образом, в отсутствии координации действий и глубокого понимания проблем и их источников со стороны традиционных магазинов, которыми обычно владеют предприниматели-одиночки. Кроме того, поскольку большинство крупных супермаркетов и гипермаркетов расположены в менее населенных районах города, многие владельцы магазинов не воспринимают их как угрозу для себя.

- ¶ **Стоимость капитала.** Поскольку сеть супермаркетов и гипермаркетов появилась, главным образом, благодаря иностранным инвесторам, стоимость капитала никогда не выросла здесь в серьезную проблему. Приемлемые ставки – 13% в год (в России 35%) – также позволяют местным инвесторам самостоятельно вкладывать свои средства в бизнес.

ЗАНЯТОСТЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ



Источник: Исследование производительности труда ("МакКинзи"); Госкомстат; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 1

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ОТРАСЛИ И ФОРМАМ ТОРГОВЛИ



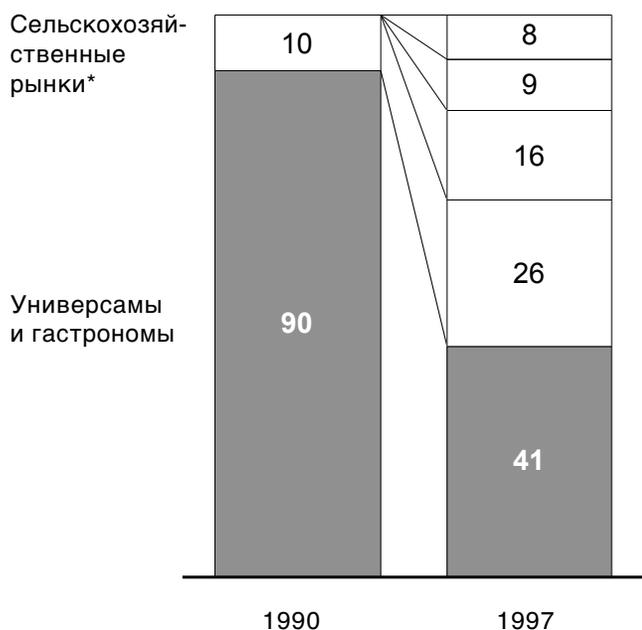
Гастрономы:	Торгующие через прилавок магазины площадью менее 500 м ² , построенные до 1991 г.
Универсамы:	Торгующие через прилавок магазины площадью более 500 м ² , построенные до 1991 г.
Сельскохозяйственные рынки:	Рынки, торгующие главным образом свежими овощами и фруктами
Супермаркеты:	Магазины самообслуживания с 5 и более кассовыми аппаратами, в том числе гипермаркеты и магазины складского типа
Минимаркеты:	Магазины самообслуживания с менее чем 5 кассовыми аппаратами
Оптоворозничные рынки:	Торговля из контейнеров, главным образом, продуктами длительного хранения
Киоски и павильоны:	Торгующие через прилавок магазины, построенные после 1992 г.
Уличные торговцы:	Граждане, торгующие на улице

* Исключая рестораны и предприятия общественного питания

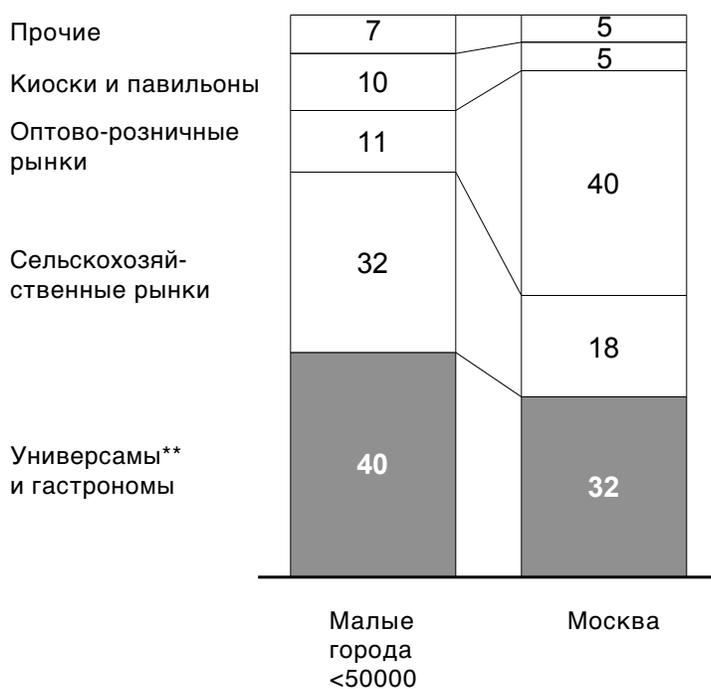
СООТНОШЕНИЕ ФОРМ ТОРГОВЛИ

Проценты от оборота

Динамика соотношения форм торговли



Соотношение форм торговли: малые города и Москва в 1997 г.



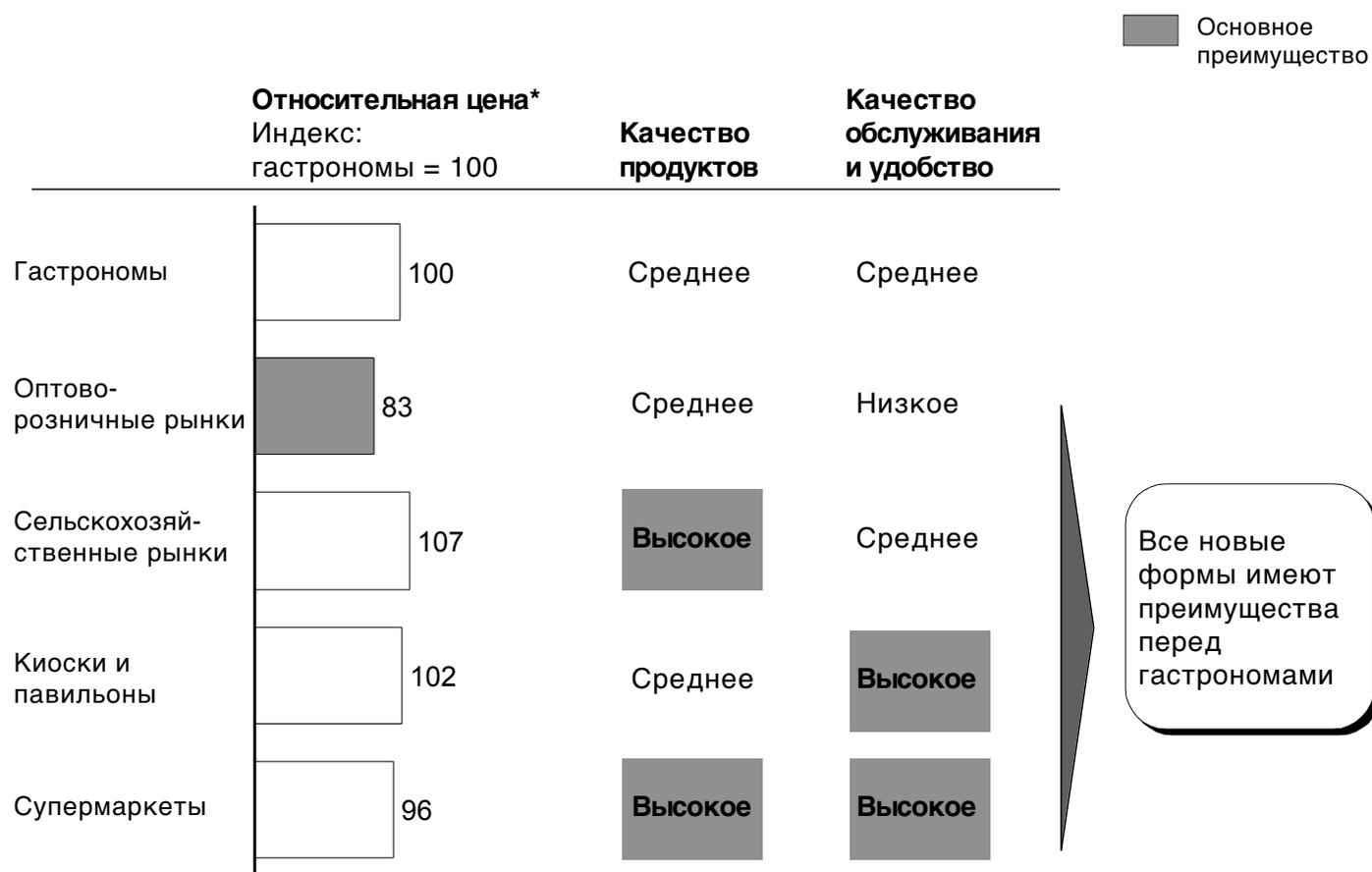
* Включая некоторые другие малые формы торговли, возникшие в советское время

** На универсамы приходится 3% доли рынка в России в целом (0% в малых городах, 4% в Москве)

Источник: Исследование потребительских затрат ("МакКинзи"); Госкомстат

Иллюстрация 3

ПРЕИМУЩЕСТВО НОВЫХ ФОРМ ПЕРЕД ГАСТРОНОМАМИ



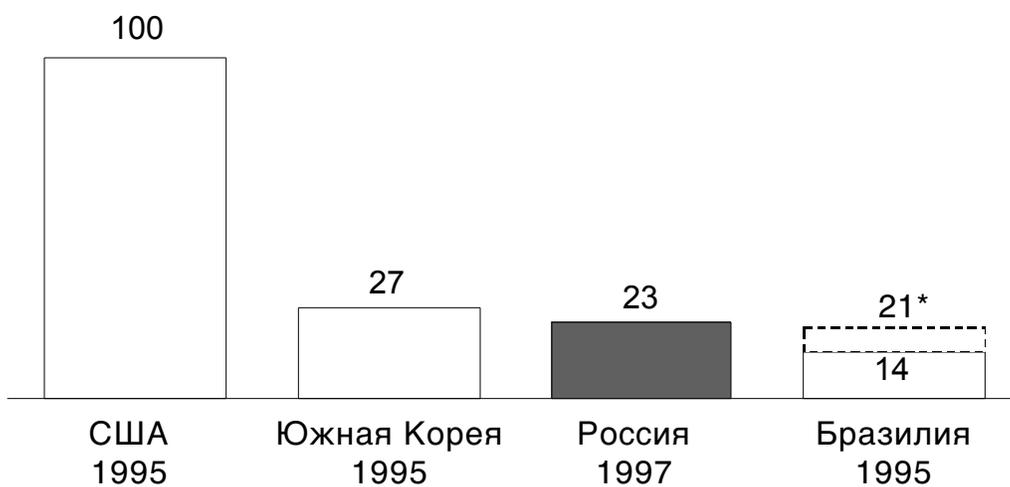
* Все цены сравниваются с ценами в гастрономах; по каждой форме торговли использована репрезентативная корзина продуктов

Источник: Исследование цен ("МакКинзи"); Оценки экспертов розничной торговли; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 4

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

Индекс: уровень США в 1995 г. = 100



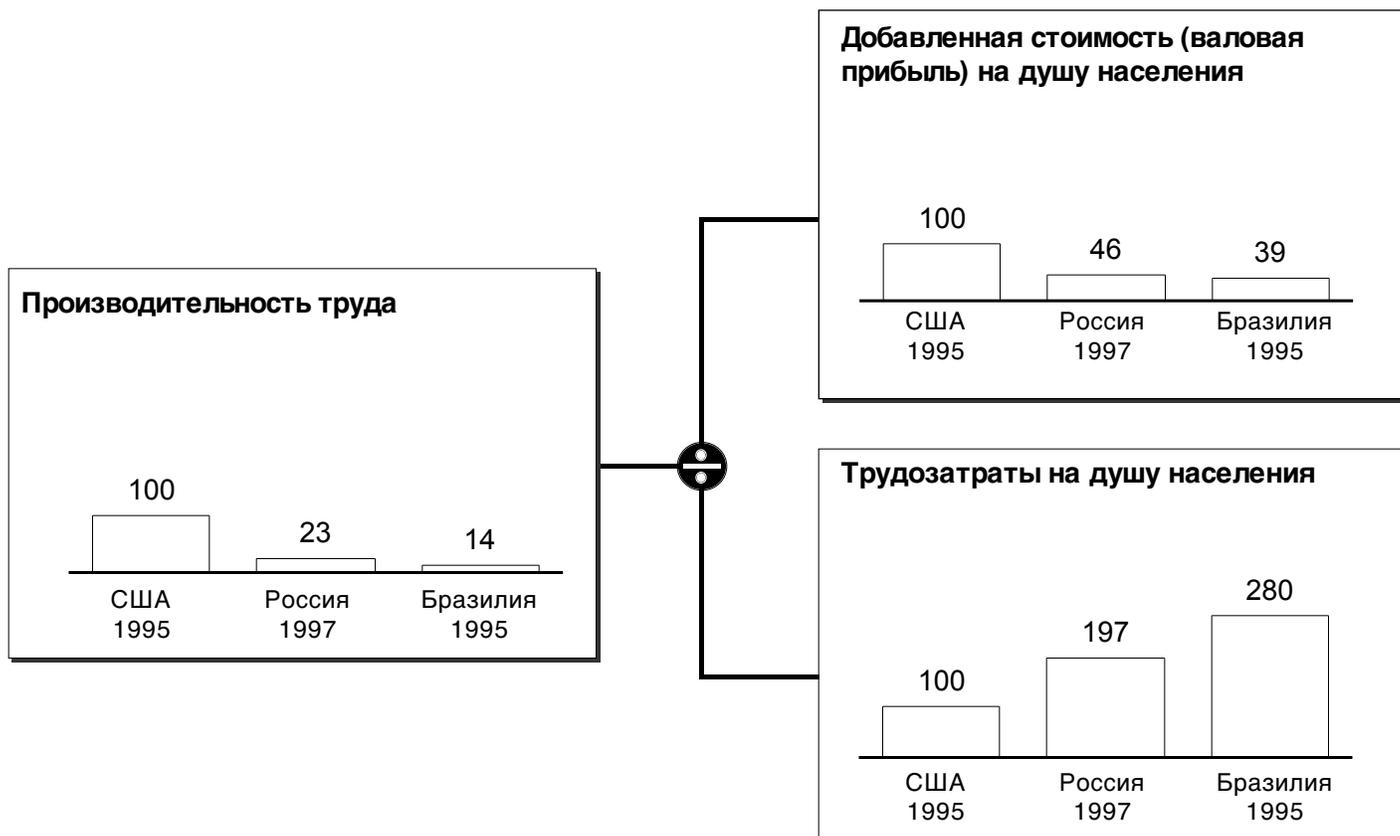
* Производительность труда в Бразилии выведена из расчета такой же доли уличных торговцев и временных торговых точек, как и в России

Источник: Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 5

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

Индекс: уровень США в 1995 г. = 100

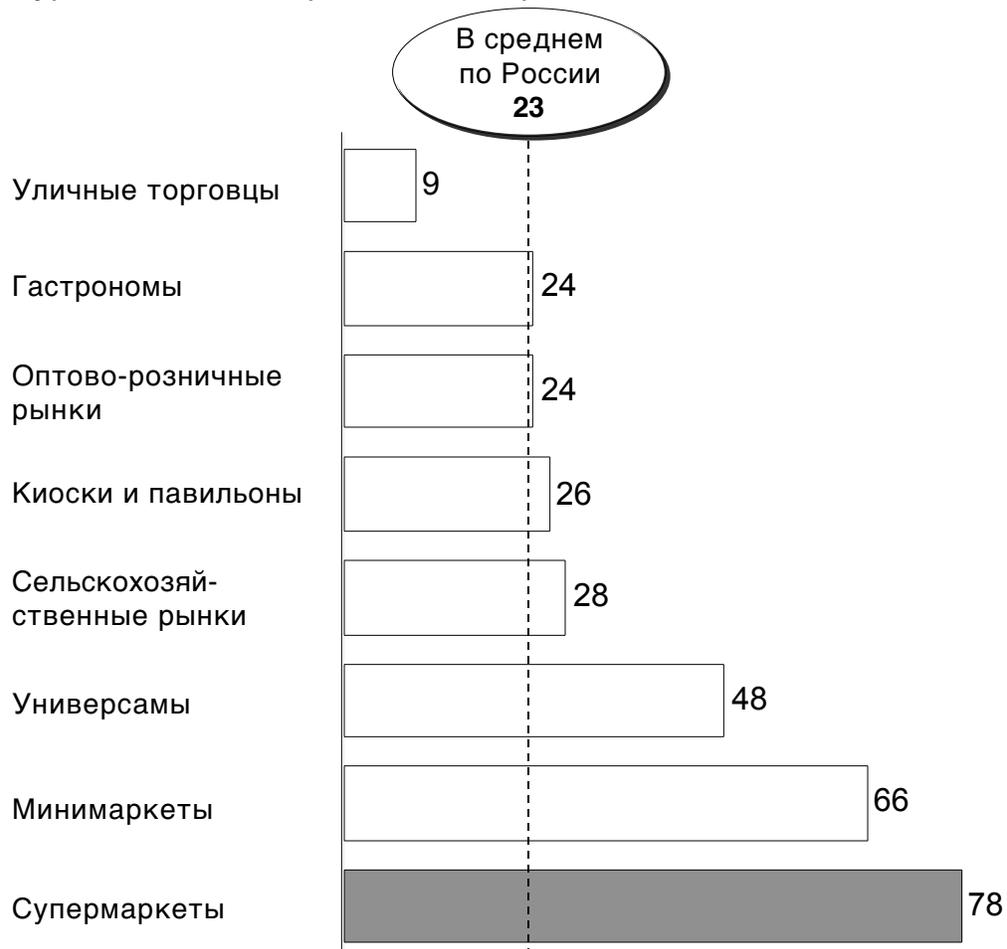


Источник: Исследования "МакКинзи"; Исследование MGI экономики Бразилии; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 6

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОССИИ ПО ФОРМАМ ТОРГОВЛИ

Индекс: уровень США в среднем по отрасли в 1995 г. = 100

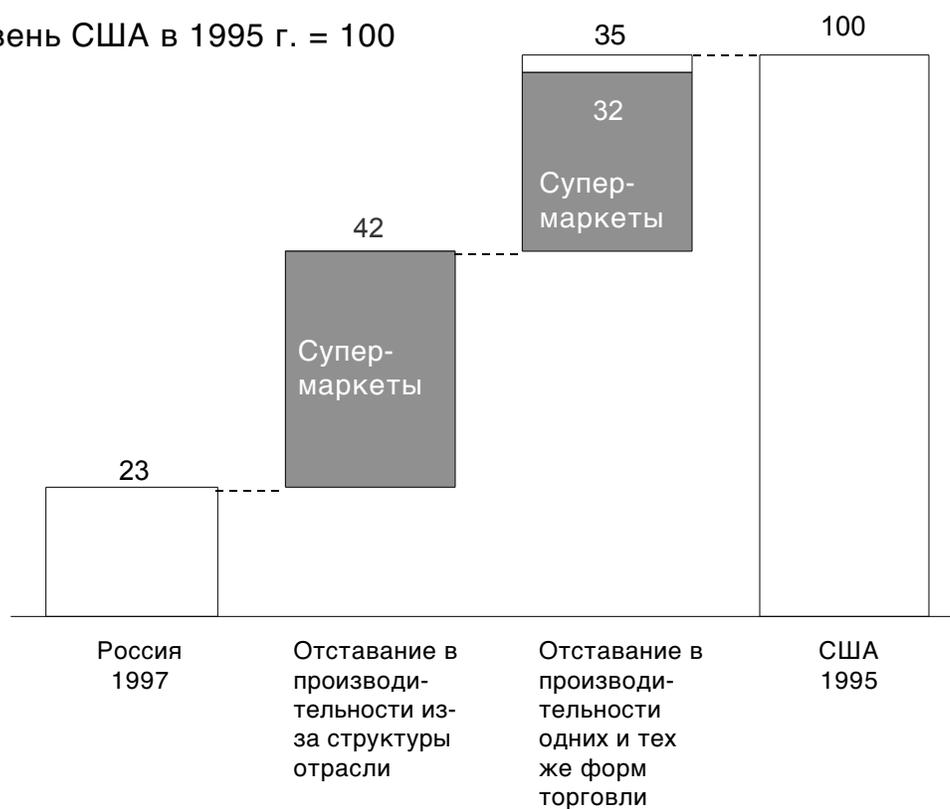


Источник: Исследование производительности труда ("МакКинзи"); Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 7

ВЛИЯНИЕ РОСТА ЧИСЛА СУПЕРМАРКЕТОВ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА*

Индекс: уровень США в 1995 г. = 100



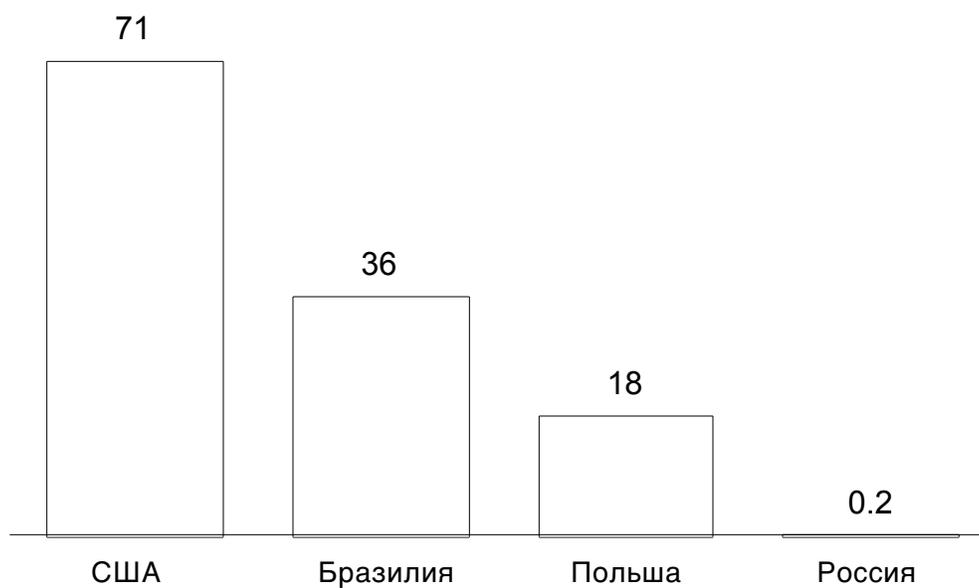
* Предполагается, что сначала соотношение форм торговли приближается к американскому, а затем ликвидируется отставание производительности в рамках одной и той же формы торговли

Источник: Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 8

ДОЛЯ СУПЕРМАРКЕТОВ И ГИПЕРМАРКЕТОВ

Процент товарооборота в 1997 г.

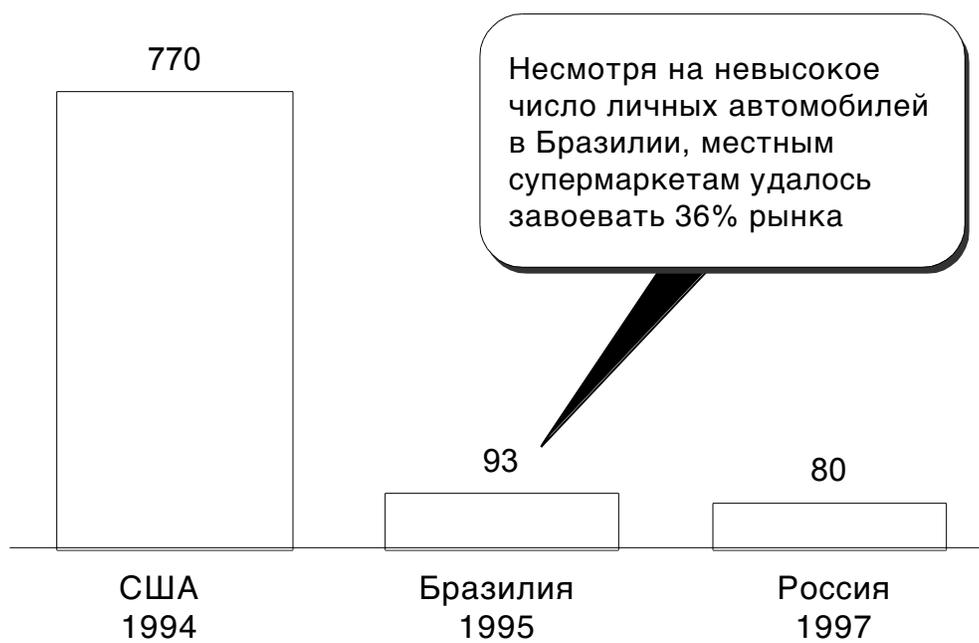


Источник: Исследования "МакКинзи"; Исследование MGI экономики Бразилии;
Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 9

ЧИСЛО ЛИЧНЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

Количество автомобилей на 1000 человек



Примечание: Уровень доходов российских граждан составляет 70% от бразильского
Источник: DRI McGraw Hill; Анализ "МакКинзи"

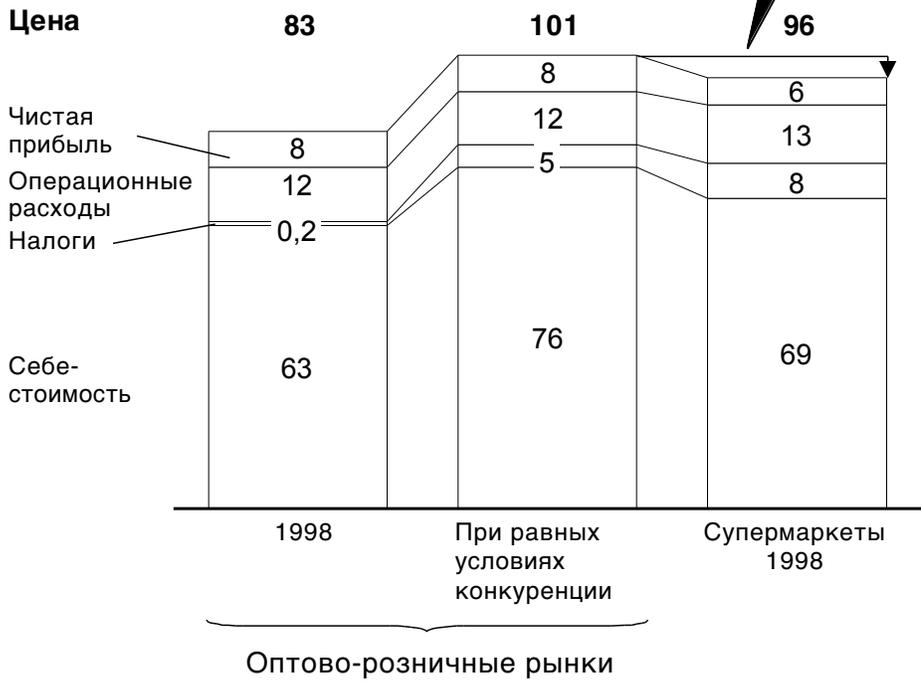
Иллюстрация 10

ВОЗДЕЙСТВИЕ НЕРАВЕНСТВА НАЛОГОВ И ПОШЛИН И УСЛОВИЙ ИХ ВЗИМАНИЯ НА РАЗЛИЧНЫЕ ФОРМЫ ТОРГОВЛИ

ОЦЕНКА

Индекс: цена в гастрономах = 100

При равном уровне цен 80% потребителей предпочтет покупать продукты в супермаркетах



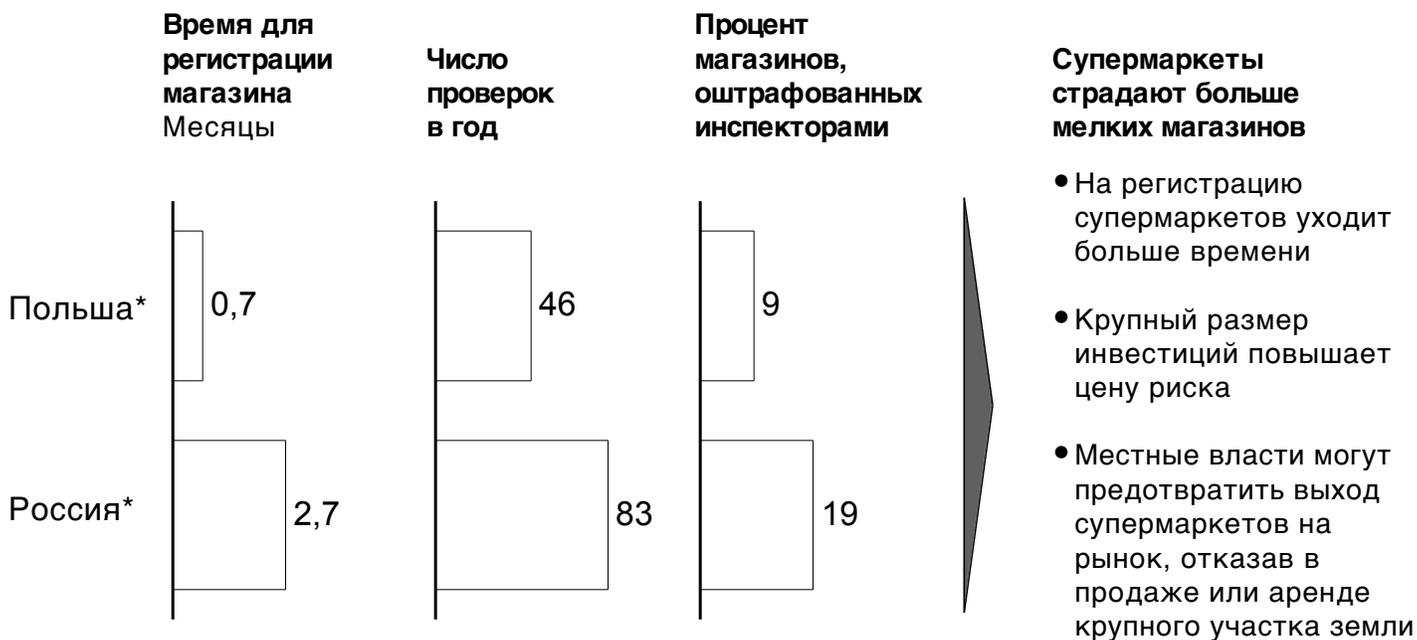
Определение равных условий конкуренции

- Одинаковая структура налогов и равные условия их взимания (НДС, отчисления с фонда заработной платы и налоги на предприятие)
- Полная уплата импортных пошлин
- Устранение торговли фальсифицированными товарами

Источник: Исследование цен ("МакКинзи"); Исследование производительности труда ("МакКинзи"); Периодическое издание "Губерния"; Интервью с экспертами

Иллюстрация 11

БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ПРЕГРАДЫ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

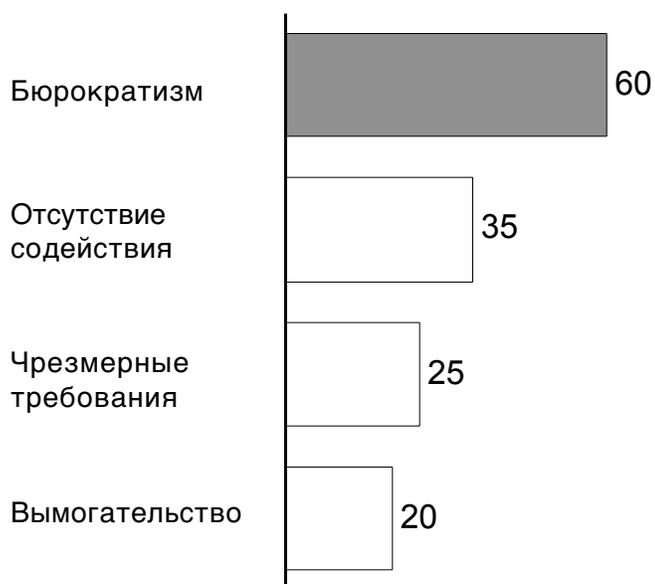


* Выборка 50 предприятий розничной торговли в Варшаве и 55 в Москве
Источник: Т. Frye et al. (1997)

ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ: МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ В 1997 г.

Процент ответов, опрошено 50 человек (опрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответа)

Жалобы на действия местных властей



Организации, мешающие развитию отрасли



ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В 1997 г.

Реальная годовая процентная ставка

Стоимость строительства супермаркета:

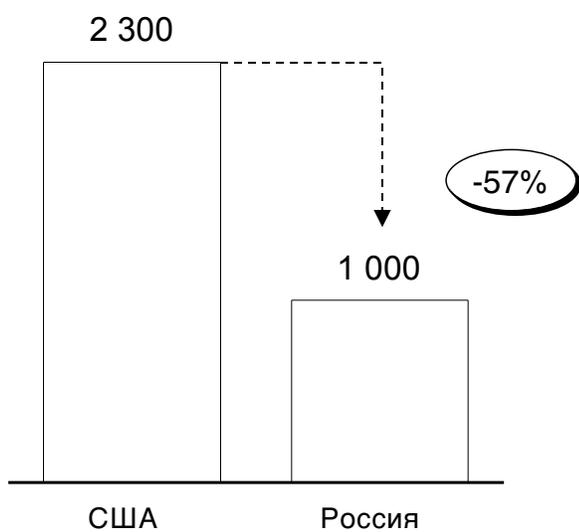
- Реконструкция старого здания
0.5 - 1 млн. долл. США
- Строительство небольшого магазина
1 - 5 млн. долл. США
- Строительство крупного магазина
10 - 30 млн. долл. США



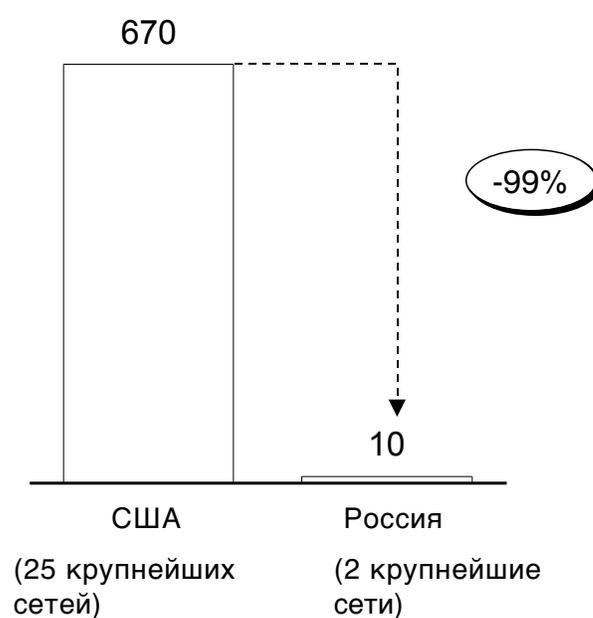
* Процентные выплаты по 699 американским предприятиям розничной торговли продуктами питания
Источник: RMA; Журнал "Витрина"; Анализ "МакКинзи"

РАЗМЕРЫ МАГАЗИНОВ И РАЗВИТОСТЬ СЕТЕЙ

Размеры магазинов
Кв. м



Число магазинов, принадлежащих одной сети



Источник: The Food Institutes Food Industry Review, 1998; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 15

ИСТОЧНИКИ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

● Важно
○ Менее важно
— Не важно

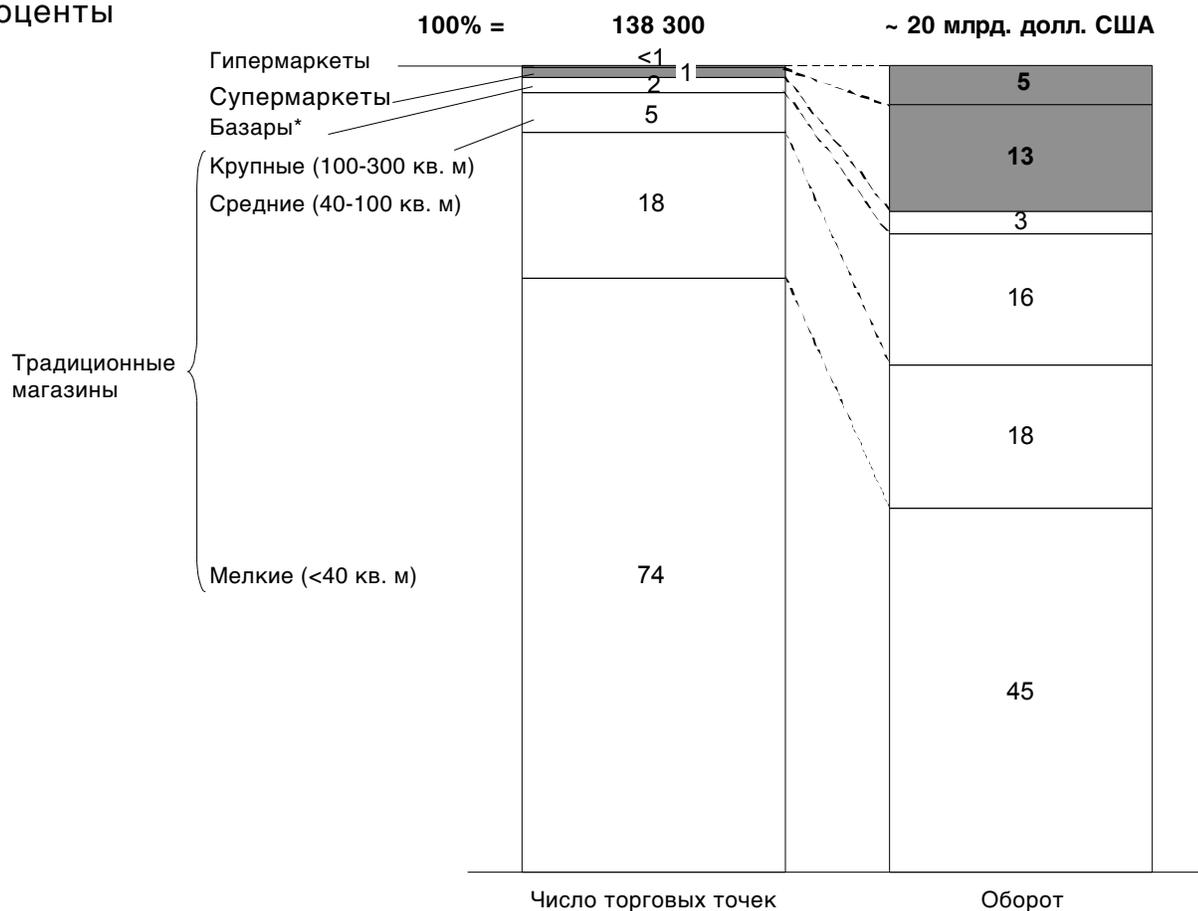
		Отрасль в целом	Влияние структуры отрасли	Сравнение однотипных форм торговли
Внешние факторы	● Макроэкономика	—	—	—
	– Падение спроса, низкая стоимость рабочей силы, низкий уровень доходов населения	●	○	●
	– Страновой риск, высокая стоимость капитала (политическая нестабильность, дефицит бюджета)	—	—	—
	● Рынки труда	—	—	—
	– Ограниченная мобильность рабочей силы	—	—	—
	– Неадекватность образования	—	—	—
	● Рынки капитала	—	—	—
	– Участие государства в собственности предприятий	—	—	—
	– Необеспеченность прав младших акционеров	—	—	—
	● Неравные условия конкуренции предприятий отрасли	—	—	—
– Неравная налоговая нагрузка	●	●	●	
– Неравные условия распределения государственных заказов и земли	○	○	○	
– Бюрократизм и «административный шантаж»	○	○	○	
– Неравенство фактической стоимости энергии	—	—	—	
– Прочее (права собственности, ограничения в области внешней торговли и прямых иностранных инвестиций)	—	—	—	
● Смежные отрасли	●	●	●	
– Предыдущие и последующие звенья экономической цепочки	—	—	—	
– Недостатки инфраструктуры	—	—	—	
● Прочее (климат, геологические условия и т.п.)	—	—	—	
Взаимодействие предприятий отрасли	● Отсутствие наиболее эффективных иностранных конкурентов	●	●	●
	● Недостаточная конкуренция между отечественными предприятиями	—	—	—
	● Неравные условия хозяйственной деятельности	●	●	●
Процесс производства	● Низкая загрузка мощностей, избыточная занятость	—	—	—
	● Неэффективная организация деятельности предприятия	—	—	—
	– Организация труда	○	—	●
	– Маркетинг, ассортимент	—	—	—
	– Отношения с поставщиками	—	—	—
	– Обучение рядового персонала	—	—	—
	● Низкая капиталоемкость (несовершенные технологии)	—	—	—
	– Устаревшие основные фонды (недостаточные масштабы производства, устаревшая технология)	○	○	○
	– Недостаток инвестиций по причинам, не связанным с высокой стоимостью капитала	●	●	—
	– Отсутствие инвестиций из-за соотношения стоимости факторов производства (рабочей силы, капитала и энергии)	—	—	—
Производительность (Индекс: уровень США = 100)		23		

Иллюстрация 16

СТРУКТУРА ПОЛЬСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ В 1998 г.

ОЦЕНКА

Проценты



* Только постоянные базары

Источник: CAL; Публикации; Интервью

Иллюстрация 17

ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ФОРМАМ ТОРГОВЛИ В 1998 г.

	Относительные цены Индекс: традиционные магазины = 100	Качество продуктов	Уровень обслуживания	Степень удобства
Традиционные магазины	100	Среднее	Средний	Высокая
Базары*	97	Среднее/в ысокое	Низкий	Низкая/ средняя
Супермаркеты	94	Высокое	Высокий	Высокая
Гипермаркеты	91	Высокое	Высокий	Средняя

* Цены на местные фрукты и овощи чаще на базарах ниже, чем в гипермаркетах или супермаркетах; расчет на основе индексации цены 1997 г. корзины местных овощей, купленных на базаре

Источник : Анализ цен "МакКинзи"; Интервью

Иллюстрация 18

ВЫВОДЫ: ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ ТОРГОВЛИ В ПОЛЬШЕ И РОССИИ

Препятствие	Россия	Польша
Макроэкономические условия	<ul style="list-style-type: none"> • Очень высокий страновой риск, • Очень высокий уровень коррупции • Расплывчатое, постоянно меняющееся налоговое законодательство • Отсутствие среднего класса за пределами Москвы и С.-Петербурга 	<ul style="list-style-type: none"> • Средний страновой риск • Средний уровень коррупции • Ясное, стабильное налоговое законодательство • Значительный растущий средний класс
Степень развития отраслей-поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая отечественная пищевая промышленность • Местные поставки могут обеспечить только 40% потребности в продуктах 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная местная пищевая промышленность • Местные поставки могут обеспечить 80% потребности в продуктах
Взимание налогов и применение законов	<ul style="list-style-type: none"> • Неодинаковые налоги и тарифы и условия их взимания приводят к возникновению несправедливого преимущества у оптовых рынков 	<ul style="list-style-type: none"> • Налоги взимаются одинаково со всех форм торговли • На базарах реализуется очень низкий процент импортных продуктов питания, соответственно, нет проблемы уклонения от уплаты пошлин
Вмешательство местных властей	<ul style="list-style-type: none"> • "Личные интересы" чиновников не дают развиваться современным формам торговли • Высокий уровень бюрократизма приводит к дополнительным затратам и усилению коррупции 	<ul style="list-style-type: none"> • Масштабы бюрократизма значительны, но меньше, чем в России • Отсутствует значительное противодействие со стороны существующих участников рынка
Стоимость капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Местным компаниям сложно найти источники финансирования по доступной цене 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблема отсутствует, поскольку изначально развитие направлялось транснациональными корпорациями • Стоимость капитала для местных участников рынка - средняя

Польше удалось создать гораздо более привлекательные условия для инвестиций в розничную торговлю продуктами питания, чем России