



# ПЕССИМИЗМ, ОПТИМИЗМ И... РЕНТАБЕЛИЗМ!

## КАК КРУПНЫЕ ТОРГОВЫЕ СЕТИ БОРЮТСЯ С КРИЗИСОМ

3 МАРТА 2009 ГОДА В ОТЕЛЕ РИТЦ-КАРЛТОН (МОСКВА) ПРОШЕЛ XII САММИТ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ «ТОРГОВЛЯ В РОССИИ». АНАЛИЗ УСПЕШНОГО ОПЫТА ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ КРИЗИСА СТАЛ ОСНОВНОЙ ТЕМОЙ ОБСУЖДЕНИЯ. ПОЧЕМУ ЗАКРЫВАЮТСЯ ОДНИ СЕТИ И ВЫЖИВАЮТ ДРУГИЕ? КАКИЕ ПРИЕМЫ И МЕТОДЫ ОНИ ПРИМЕНЯЮТ? НА ЧТО ДЕЛАЮТ СТАВКУ? ЧТО ПОЛЕЗНОГО МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ ВЕДУЩИХ СЕТЕЙ?

Юлия ЮТКИНА



### Масштабы бедствия

По мнению участников саммита «Торговля в России», более трети российских ритейлеров могут прекратить свое существование до конца III квартала 2009 года. По оценкам информационно-аналитического агентства INFOLine (специалисты которого приняли активное участие в конференции), более 50 федеральных и региональных торговых сетей находятся на грани банкротства. По мнению **Михаила БУРМИСТРОВА**, генерального директора INFOLine, только части из них удастся продать свой бизнес до полного разорения.

Мнение экспертов-теоретиков подтверждают практики розничной торговли. **Лев ХАСИС**, главный исполнительный директор X5 Retail Group, сообщил, что компания отмечает существенное замедление темпов роста среднего чека в первые месяцы 2009 года. Другие участники саммита также отметили сокращение спроса в магазинах. «Все большее предпочтение люди отдают неорганизованной торговле, – отметила

**Елена КАЛАШНИКОВА**, генеральный директор ГК «Виктория». – Мы ощущаем тенденции возврата к рынкам, в результате чего конкуренция за последние месяцы резко возросла».

*Участники саммита выделили ряд проблем, остро вставших сегодня перед розничными предприятиями России.*

**Первая** связана с уменьшением доходов населения. В результате потребительский спрос стремительно падает и меняет свою структуру. «Это выражается как в отсутствии запланированного роста, так и в чистом падении продаж в ряде регионов, – пояснил **Илья ЯКУБСОН**, президент группы компаний «Дикси». – Россияне стали экономить на питании и выбирать более дешевые продукты. Вместо известных брендов они берут теперь менее раскрученные, зато более доступные». Поддержал коллегу и **Лев ХАСИС**: «Потребление смещается от премиальных товаров к базовым. Вместо более жирного молока покупатели выбирают менее жирное, вместо дорогого хлеба – обычный, возник даже спрос на дешевые макароны, которые

раньше практически не покупали». Как отмечают эксперты, по магазинам люди стали ходить чаще, но покупки совершают на меньшие суммы – так им проще психологически. Кроме того, многие начали тщательно считать деньги, которые тратят на питание, и теперь супермаркетам предпочитают рынки, а гипермаркетам – магазины шаговой доступности.

**Вторая** проблема связана с положением дел у поставщиков, причем преимущественно российских товаров. Многие из них из-за кризиса были вынуждены прекратить свою деятельность, что вызвало сокращение ассортимента многих магазинов – иногда даже на четверть. Те же, кто продолжает сотрудничество с ритейлерами, выставили более высокие цены, что отражается на стоимости товаров в магазинах. В результате, по мнению **Ильи ЯКУБСОНА**, к концу 2009 года цены на товары могут подняться как минимум на 30%. Другие участники саммита озвучили примерно те же цифры: в лучшем случае – 25%, в худшем – 45%.

**Третья** трудность обусловлена политикой экстенсивного роста, которой в последние годы придерживалось большинство розничных сетей. На протяжении последних лет игроки рынка наращивали объемы чистой годовой выручки в размере 60–80% ежегодно. Компании открывали десятки и даже

сотни новых объектов в год. А когда разразился кризис,

выяснилось, что долговая нагрузка слишком велика, а стоимость долговых инструментов сильно возросла. Однако здесь стоит отметить, что не все сети оказались в равном положении. Некоторым из них руку помощи протянуло государство. В их числе ряд крупнейших федеральных ритейлеров: X5 Retail Group N.V. («Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»), «Магнит», «Дикси», «Лента», «Седьмой континент», ГК «Виктория» («Квартал», «Виктория» и «Дешево»), «Копейка» и «Аптечная сеть 36,6». Но подробностями своих финансовых взаимоотношений с государством участники саммита делиться не стали.

### Более 50 федеральных и региональных торговых сетей находятся сегодня на грани банкротства

В числе других проблем участники саммита назвали отсутствие стратегического планирования, неэффективное управление торговой недвижимостью, которой владеют компании, неудачно выбранный формат и т.д.

### Способы выживания

Нынешний кризис при всех его негативных проявлениях предоставляет ритейлерам уникальную возможность заняться оптимизацией бизнеса и в конечном счете повысить свою эффективность – единодушно отметили все участники саммита. «Кризис дает возможность задуматься и пересмотреть многие решения, которые были приняты в прошлом, – отметил **Илья ЯКУБСОН**. – Сейчас можно спокойно заниматься оптимизацией, например, в области сокращения персонала и пересматривать бизнес-процессы от логистики до IT». Что же делают в этом направлении ведущие игроки рынка?

### СПРАВКА

**Саммит владельцев компаний розничной торговли «Торговля в России»** ежегодно с 1998 года проводит Национальная торговая ассоциация совместно с Торгово-промышленной палатой РФ и Московской международной бизнес-ассоциацией. За это время саммит стал крупнейшим деловым и инвестиционным форумом страны в области розничной торговли. В этом году программа саммита была посвящена самым актуальным проблемам отрасли, в частности, анализу успешного опыта лидеров отрасли по преодолению кризиса и обсуждению сценариев развития отечественного ритейла в ближайшем будущем. В мероприятии по традиции приняли участие владельцы и топ-менеджеры крупнейших торговых розничных сетей, инвестиционных фондов и банков, эксперты и аналитики отрасли.

В **X5 Retail Group**, например, еще в сентябре прошлого года объявили о 30-процентном сокращении офисных сотрудников. Рассказывает **Лев ХАСИС**: «Я еще летом сказал, что не все выживут. На тот момент компании разделились на две части: первая надеялась на авось, а вторая училась жить «под водой». Мы из тех, кто учился, и мы сократили штат не потому, что дела у нас шли плохо, а для того, чтобы потом плохо не было». Кроме того, в **X5 Retail Group** пересмотрели подход к инвестициям, сократили программу капитальных затрат на 2009 год и ужесточили подход к одобрению новых проектов. Компания теперь жестко контролирует все расходы

### СПРАВКА

В этом году в рамках саммита состоялось вручение премии **Best Retail** – высшей профессиональной награды России за достижения в области развития и повышения эффективности торговли, которая уже несколько лет присуждается Национальной торговой

ассоциацией лучшим владельцам и менеджерам российских и западных ритейлеров, а также представителям властных структур. В нынешнем году компания «Магнит» стала победителем сразу в двух номинациях – «Самая быстрорастущая сеть гипермаркетов» и «Самая быстрорастущая сеть магазинов у дома». Компания X5 Retail Group

получила награды в номинациях «Самая быстрорастущая сеть гипермаркетов формата FMCG» и «Самая быстрорастущая сеть супермаркетов формата FMCG». Компания «Леруа Мерлен» победила в номинации «Самая быстрорастущая сеть гипермаркетов Non-Food», а «Эльдорадо» стала «Самой быстрорастущей сетью супермаркетов Non-Food».



## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

**Лев ХАСИС, главный исполнительный директор X5 Retail Group:**

«Я считаю себя глубоким оптимистом. Кризис пройдет. Сколько это займет? Год, два или шесть... Мы должны быть достаточно разумными, чтобы оказаться в числе тех, кто после кризиса стал еще сильнее, чем был до него!»

и финансовые потоки, а также инвестирует в развитие логистической инфраструктуры, чтобы повысить эффективность и гарантировать наличие товаров. По мнению **Льва ХАСИСА**, в кризисе у сетей есть и еще одна интересная возможность – это идеальное время для развития собственных торговых марок (СТМ). Особенно если учитывать, что продукция СТМ в среднем на 10–20% дешевле брендов-аналогов. Снижение себестоимости в данном случае происходит за счет минимизации расходов на рекламу и маркетинг.

**Кризис предоставляет магазинам уникальную возможность заняться оптимизацией бизнеса и в конечном счете повысить свою эффективность**

А ГК «Дикси» пока не воспользовалась ни одним кредитом и не взяла ни одной копейки – компания обходится собственными силами, чтобы удержаться на плаву, оптимизирует штатное расписание и пересматривает бизнес-процессы. В частности, в какой-то момент из-за кризиса у сети появились проблемы с поставщиками непродовольственных товаров из Китая. «Дикси» не смогла найти подходящих партнеров, и в результате было принято решение импортировать продукцию самим, чтобы не терять привлекательность магазинов из-за потери ассортимента или повышения цен. Ведь на непродовольственную группу до кризиса в сетях приходилось от 20 до 25% продаж.

**Надо снижать издержки, исходя из пессимистического сценария, пытаться работать по рентабельному и стремиться к оптимистическому...**

«Ленте» пришлось сократить инвестиционные программы, оптимизировать расходы и пересмотреть планы развития. Сегодня сеть строго придерживается двух правил: не раздувать ассортимент и удерживать цены так, чтобы они были чуть ниже, чем

у ближайших конкурентов. Стоит отметить, что и до кризиса ассортимент «Ленты» не был излишне широк, поэтому сети не пришлось убирать из него до 30% товаров, как это делают сегодня многие другие ритейлеры.

ГК «Виктория» также минимизирует затраты всеми возможными способами. Компания решила снизить срок окупаемости своих новых супермаркетов с 5 до 2 лет, в первую очередь с помощью использования в магазинах суперсовременных технологий. Например, у сети есть планы по установке касс без кассиров – автоматических терминалов, на которых покупатели сами сканируют товары и расплачиваются по чеку. Применение данного оборудования существенно снижает расходы на персонал,

а срок его окупаемости – не более полугода. Аппараты этого типа уже давно стоят в Ев-

ропе, но в России по разным причинам пока не использовались.

В сети «Вещь!» также произошли существенные изменения, обусловленные кризисной ситуацией: это и переход на оплату аренды недвижимости в зависимости от оборота (что интересно: арендодатели по всей России соглашались на такие условия!), и договоренность о зачете депозита в счет арендных платежей, и внедрение единой системы кодирования товаров совместно с поставщиками, и многое другое. «Если бы не было кризиса, его надо было бы выдумать, чтобы остановиться, передохнуть и заняться эффективностью, – заявила **Ольга ЕРЕМЕЕВА**, гене-

**ральный директор сети «Вещь!».** – На 2009 год мы свер-

стали сразу три плана работы: пессимистический, оптимистический и рентабельный. Мы снижаем издержки, исходя из пессимистического, работаем по рентабельному, но стремимся к оптимистическому». Этот антикризисный рецепт получил единодушное одобрение всех участников саммита. ■

## СПРАВКА

В России крайне низкая концентрация ритейла по сравнению с Европой. В среднем по стране на миллион жителей приходится всего два гипермаркета. По крупным городам ситуация выглядит иначе: так, в Москве на миллион

жителей приходится уже 3,4 гипермаркета. В процентном отношении доля гипер- и супермаркетов в общем объеме розничной торговли по России составляет 36%; в Москве это уже 56%, в Санкт-Петербурге – 64%. Подобные цифры говорят о том, что наилучшие перспективы для развития ритейла сохраняются в регионах.