

Retail Week



RETAILWEEK.RU | июнь 2017 (1)

ОНЛАЙН-
ФИСКАЛИЗАЦИЯ

КАТАЛОГ ЭКСПОНЕНТОВ
НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО
РИТЕЙЛА

ДИНАМИКА СЕГМЕНТОВ
В РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ И
РИСКИ E-COMMERCE

**ДЕНИС
МАНТУРОВ:**
«МИНПРОМТОРГ —
ЗА КОНЦЕПЦИЮ
МНОГОФОРМАТНОЙ
ТОРГОВЛИ, НО ЗАПРЕТАМИ
ЕЁ НЕ ОБЕСПЕЧИТЬ»

Неделя Российского Ритейла стала еще ближе — теперь и в вашем смартфоне!

Скачайте мобильное приложение **RETAIL WEEK**, которое позволяет:

- Оперативно получать информацию о HPP'2017 и основные новости
- Иметь доступ к Программе и схеме HPP'2017
- Оставлять комментарии к сессии и задавать вопросы спикерам и модератору во время панельной сессии

Как установить

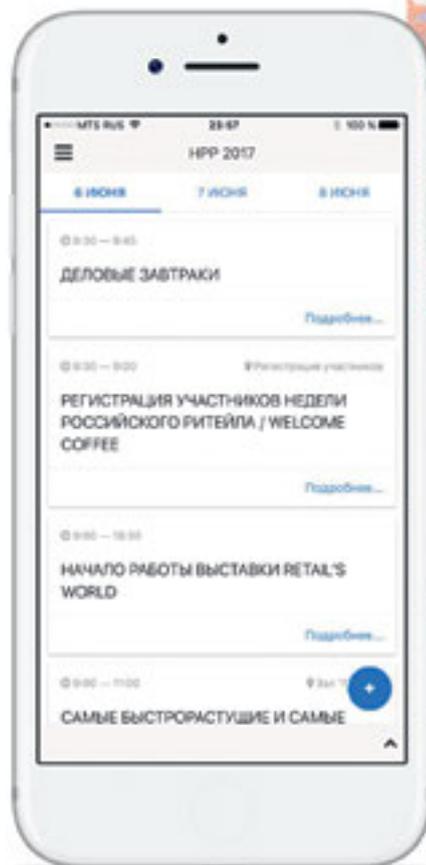
Найдите мобильное приложение **RETAIL WEEK** в списке приложений Google Play или App Store. Установите мобильное приложение на ваше устройство. Для начала работы с мобильным приложением необходимо ввести данные, позволяющие вас идентифицировать, а также номер мобильного телефона, через который осуществляется подтверждение регистрации.

Включайтесь в Геймификацию HPP и получите возможность выиграть iPhone!

С помощью мобильного приложения Retail Week вы можете окунуться в увлекательное путешествие по площадке крупнейшего российского форума в сфере розничной торговли, заработать балы и получить призы.

За посещение стендов и мероприятий с помощью мобильного приложения происходит начисление баллов, при этом вы можете видеть и других участников Геймификации и следить за их успехами! Победителей ждут ценные призы!

Главный приз iPhone 7 и другая продукция компании Apple*, а также портативный детектор банкнот MONIRON.



Генеральный партнер по
геймификации HPP



Официальный партнер по
геймификации HPP



Технологический партнер
и разработчик
приложения HPP



* Организатор вправе изменить модель Приза на эквивалент. Внешний вид приза может отличаться от их изображений в рекламных материалах.

4	ПРИВЕТСТВИЯ	
10	ПАРТНЕРЫ НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – 2017	
20	ИНТЕРВЬЮ	Виктор Евтухов: «Торговля – одна из ключевых отраслей экономики страны»
26		Андрей Карпов: «От традиционной торговли к цифровой экономике»
34		Владимир Садовин: «Наш клиент может совершать покупки в нескольких розничных форматах»
40	НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ	Кубок Недели российского ритейла по мини-футболу – 2017: встречаем спортивный праздник!
42	АНАЛИТИКА	Розничная торговля в россии: динамика сегментов
52	ИТ В РИТЕЙЛЕ	Ирина Ратина: «С аналитики все только начинается»
58	ТРЕНДЫ	Актуальные тренды российской торговли Fashion-ритейл: мультибренды и мультиканальность
64		
70	ОНЛАЙН-КАССЫ	Что дает ритейлерам онлайн-фискализация
74	АРЕНДА	Торговые центры и ритейл: развиваться и зарабатывать вместе
78	МАРКЕТИНГ	Маркетинг в ритейле
84	СТМ	СТМ в производстве и на полке магазина. как увеличить продажи в кризис
90	ФАКТОРИНГ	Факторинг: двузначный рост и развитие электронных каналов взаимодействия
94	ЮРИСКОНСУЛЬТ В РИТЕЙЛЕ	Новые юридические практики в ритейле
98	ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ	Е-commerce в России: тенденции, перспективы, риски
104	ВЫСТАВКА RETAIL WORLD'S	План выставочной экспозиции Недели российского ритейла – 2017
106		Алфавитный указатель экспонентов выставки
110	КНИЖНАЯ ПОЛКА	С. Илюха. Арифметика категорийного менеджмента

Retail Week. Официальное издание международного форума бизнеса и власти «Неделя Российского Ритейла».
Издатель:
Российская Ассоциация Экспертов Рынка Ритейла
Адрес: 129090, Москва, ул. Мещанская, 9/14, стр. 1, оф. 403
Телефон: +7 495 924 02 80, e-mail: info@raerr.ru
www.retailweek.ru

Издатель не несет ответственности за содержание рекламных объявлений и макетов, предоставленных рекламодателями.
Перепечатка, в т.ч. частичная, материалов, опубликованных в Retail Week, разрешается только по согласованию с издателем.



**Участникам и гостям
Недели российского ритейла**

Дорогие друзья!

Приветствую участников и гостей третьего форума Неделя российского ритейла, уже зарекомендовавшего себя в качестве основной площадки профессионального общения в сфере розничной торговли и потребительского рынка.

Торговая деятельность всегда играла важную роль в развитии и функционировании экономики любого государства, организуя поиск и продвижение товаров от производителей до конечного заинтересованного потребителя.

И сегодня основная задача торговли заключается в создании системы высокотехнологичных сервисов и логистических услуг, организации торговых точек как в городах, так и в сельской местности в целях обеспечения возможности для широкого круга производителей реализовывать продовольственные и промышленные товары, а также максимально удовлетворять запросы потребителей, предоставляя выбор доступных и необходимых товаров.

Российская торговля является сформировавшейся отраслью экономики, включающей в себя разнообразие форматов и структур. В нее входят как крупные федеральные и региональные сети, так и традиционные магазины и розничные рынки. Стабильность работы торговой отрасли является важным социально-экономическим фактором, и подходы к регулированию торговли на всех уровнях должны быть особенно продуманными и взвешенными.

Приоритетом государственной политики в сфере торговли является создание условий для развития всех форм торговли, соблюдения сбалансированности интересов участников торговых отношений и добросовестного ведения бизнеса.

Форум предоставляет возможность в самом широком формате обсудить вопросы развития розничной торговли, оценить эффективность взаимодействия органов власти с торговыми предприятиями и производителями товаров.

Желаю всем участникам и гостям Недели российского ритейла плодотворной работы, перспективных деловых контактов и успехов в достижении намеченных целей!

**Заместитель Председателя Правительства
Российской Федерации
Аркадий Дворкович**



Дорогие друзья!

От имени Министерства промышленности и торговли Российской Федерации приветствую Вас и поздравляю с проведением третьей Недели российского ритейла, которая традиционно собирает на своей площадке представителей законодательных, исполнительных органов власти федерального и регионального уровней, а также ведущих представителей торгового и производственного бизнес-сообществ.

Излишне говорить, что сфера торговли для нас является ключевым экономическим и социальным сегментом, в котором пересекаются интересы населения, промышленников, сельхозпроизводителей, участников товаропроводящей сети. И государство, безусловно, заинтересовано в выстраивании четких балансов на рынке.

Неделя российского ритейла вносит значительный вклад в сохранение подобного рода баланса с последующим развитием взаимоотношений участников торговой отрасли.

Уверен, что насыщенная деловая программа форума будет способствовать активному обмену мнениями, расширению сотрудничества, а также позволит определить основные направления развития российского ритейла.

Желаю всем участникам и гостям Недели российского ритейла плодотворной работы и перспективных деловых контактов!

**Министр промышленности и торговли
Российской Федерации
Денис Мантуров**



Дорогие друзья!

Третий год подряд представители органов государственной власти и розничной торговли встречаются на площадке самого масштабного отраслевого мероприятия российской розничной сферы — Недели российского ритейла, которая традиционно проходит в Центре международной торговли.

Ритейл — одна из самых быстроменяющихся отраслей, мгновенно реагирующая на новые технологии, новые модели коммуникации с конечным потребителем. Неделя российского ритейла — это возможность для государства и бизнеса открыто поговорить о трендах и проблемах рынка, продемонстрировать свои достижения и поделиться опытом.

«От традиционной торговли к цифровой экосистеме» — так звучит девиз форума в 2017 году. И в рамках деловой программы теме российского ритейла в условиях цифровой экономики будет посвящен ряд сессий, в ходе которых будут рассмотрены вопросы автоматизации ключевых бизнес-процессов отрасли, подходы к цифровой трансформации бизнеса и рынка труда, возможности реализации омниканальности в розничной торговле, обсуждены меры государственного регулирования.

Важность нашей дискуссионной площадки подчеркивается и ежегодным ростом количества участников мероприятия. В этом году форум посетит около 5000 человек. К слову, в 2015 году первая Неделя Ритейла собрала более 3000 участников.

Также хочу отметить, что, как и в предыдущие годы, в рамках форума пройдет ежегодная премия RETAIL WEEK AWARDS, на которой будут представлены победители в различных номинациях, лучшие игроки розничного рынка. А завершится Неделя российского ритейла спортивным турниром по мини-футболу для команд российской розничной торговли и членов их семей.

Желаю всем участникам конструктивного диалога, эффективного взаимодействия и ярких впечатлений!

**Руководитель Дирекции Недели российского ритейла,
председатель правления Российской ассоциации
экспертов рынка ритейла
Андрей Карпов**



**Уважаемые участники Недели российского ритейла!
Дорогие друзья!**

Неделя российского ритейла — знаковое событие для представителей органов государственной власти, бизнес-сообщества России и участников потребительского рынка. За годы проведения форум зарекомендовал себя как эффективная площадка для конструктивного диалога. В нынешнем году деловая программа мероприятия будет состоять из конференций, заседаний, круглых столов и дискуссий на самые актуальные темы.

Каждый год мы собираемся в Центре международной торговли, чтобы выработать новые подходы и решить проблемы отрасли. Розничная торговля отличается своей динамичностью и способностью перестраиваться в меняющихся экономических условиях, которые, в свою очередь, могут быть двигателем инновационных изменений, в том числе ведения бизнеса.

Убежден, что в рамках продуктивного диалога участниками форума будут выработаны рекомендации и предложения, направленные на дальнейшее совершенствование отрасли.

Желаю всем участникам Недели российского ритейла успешной и плодотворной работы, интересного и полезного общения!

**Председатель Наблюдательного совета
Российской ассоциации экспертов рынка ритейла
Илья Якубсон**



Уважаемые участники!

От лица «Coca-Cola Россия», одного из крупнейших игроков российского рынка безалкогольных прохладительных напитков, позвольте поприветствовать вас на Неделе Российского Ритейла — 2017, одном из ключевых и наиболее масштабных индустриальных событий в сфере ритейла!

Будучи локальной российской компанией с 10 заводами по всей стране, крупным инвестором в экономику России и работодателем для около 10 тысяч сотрудников, «Coca-Cola Россия» также является одним из наиболее активных игроков российского рынка ритейла. На протяжении многих лет Coca-Cola Россия и российские ритейлеры развивались параллельно друг с другом, и мы были непосредственными свидетелями того, какой длинный путь прошла индустрия с 1990-х годов, превратившись за это время в один из самых крупных и наиболее быстроразвивающихся рынков в Европе с огромным потенциалом для будущего роста и развития.

На протяжении всего этого времени «Coca-Cola Россия» также всесторонне развивала свой профессиональный опыт в области ритейла, налаживая и укрепляя долгосрочное деловое взаимодействие с 300 тыс. более чем активных клиентов по всей России. Мы гордимся исключительно высоким уровнем сервиса, предоставляемого нашим клиентам, а также тем, что взаимодействие с клиентом и создание совместной ценности в течение всего этого времени оставались одним из наших ключевых приоритетов. Богатый накопленный международный опыт системы Coca-Cola по всему миру дал нам возможность поделиться лучшими практиками и наработками и внести свой вклад в дальнейшее развитие индустрии в России.

Мы полностью убеждены в том, что только через объединение всех участников рынка — производителей, поставщиков, ритейлеров, экспертов рынка и органов государственной власти — мы можем наладить эффективное взаимодействие, сформировать векторы развития ритейла в будущем и обеспечить стабильный рост, так необходимый в условиях меняющегося экономического климата.

Мы уверены, что Неделя российского ритейла — 2017 станет эффективной профессиональной платформой для построения взаимодействия и откроет новую страницу развития российской индустрии ритейла!

**Генеральный директор
«Coca-Cola HBC Россия»
Стефанос Вафеидис**



ПОПРОБУЙ... ПОЧУВСТВУЙ



FIFA WORLD CUP
RUSSIA 2018

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

ПРИХОДИ НА СТЕНД СОСА-COLA

Сделай фото с официальным талисманом
Чемпионата мира по футболу FIFA 2018™

ПАРТНЕРЫ НРР – 2017

ОРГАНИЗАТОР НРР



ОРГАНИЗАТОР НРР



РОССИЙСКАЯ
АССОЦИАЦИЯ
ЭКСПЕРТОВ
РЫНКА РИТЕЙЛА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



СПОНСОР



ТЕХНИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

INTERACTIVE GROUP

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР:



ПАРТНЕРЫ RETAIL WEEK AWARDS

Deloitte.



ЮРИДИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

ПАРТНЕР ЦЕНТРА
ЗАКУПОК СЕТЕЙ:

ПАРТНЕР РЕГИСТРАЦИИ:

Gaffer & Gaffer



ПАРТНЕР ПО БРЕНДИНГУ

ПАРТНЕР ПО СРА МАРКЕТИНГУ:



ПОСТАВЩИКИ НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
ПО ГЕЙМИФИКАЦИИ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
ПО ГЕЙМИФИКАЦИИ

ПАРТНЕР ПО ДЕЛОВОЙ
ПРОГРАММЕ



ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ СЕССИЙ



ПАРТНЕРЫ СЕССИЙ



ПАРТНЕРЫ СЕССИЙ



МЕДИАПАРТНЕРЫ НРР – 2017

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ПАРТНЕР:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР ПО КОММЕРЧЕСКОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ:



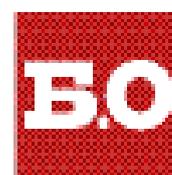
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР:



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



СООРГАНИЗАТОРЫ НРР – 2017

СООРГАНИЗАТОРЫ НРР – 2017



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



24 часа в сутки мы применяем закон через призму возможностей, предотвращая риски наших клиентов.

Gaffer & Gaffer

МЫ ВИДИМ
ГЛАВНОЕ

8 800 350 55 10
@gafferlaw
www.gafferlaw.ru

ЖУРНАЛ О РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

**ТОЧКА
ПРОДАЖ**

технологии и управление

- ▶ размещение рекламы в журнале: oleg@b2bcontact.ru
- ▶ подписка на журнал: zakaz@b2bcontact.ru



+7 (495) 722 44 59
info@b2bcontact.ru
<http://b2bcontact.ru/tp>



Smartbar

УМНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БАТОНЧИКИ

ТРИ СЕРИИ
СПЕЦИАЛЬНОЙ
НАПРАВЛЕННОСТИ:

Серия **Slim**
НИЗКОКАЛОРИЙНЫЕ



Серия **Protein**
БЕЛКОВЫЕ



Серия **ENERGY**
ТОНИЗИРУЮЩИЕ



WWW.SMARTBAR.RU

 СОБИНСКИЙ
ХЛЕБОКОМБИНАТ

ПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ПО ПРОДУКТАМ ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ:
ТЕЛ./ФАКС: 8 (499) 322-48-37, E-MAIL: INFO@SOBINKANLEB.RU

WWW.MUSLER.RU

MUSLER

Вкусное разнообразие продуктов
из натуральных ингредиентов –
готовые завтраки
и батончики мюсли



ВИКТОР ЕВТУХОВ: «ТОРГОВЛЯ – ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ»

Заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации Виктор Леонидович Евтухов рассказывает о ближайших переменах в российской торговле, последних законодотворческих инициативах и новых перспективах развития отрасли.



Виктор Леонидович, первый вопрос может показаться банальным, но почему-то многие забывают о важности торговли для страны. Какое место занимает сегодня торговля в российской экономике?

— Нужно понимать, что торговля — одна из крупнейших отраслей экономики. По данным Росстата, ее доля в ВВП — порядка 16%. В ней трудится около 18% от всего занятого населения страны. 50% малого бизнеса — это тоже торговля. Торговля является лидером по количеству созданных рабочих мест. Наконец, торговля — это товаропроводящая инфраструктура. Иначе говоря, не будь торговли — не было бы и значительной части производства. Производитель не смог бы сбывать свои товары и не имел бы связи со своими потребителями.

К сожалению, этих совершенно очевидных вещей не понимают очень многие. А представьте только, что вдруг, в один момент торговля исчезает! И торгуют только сами производители, а не «спекулянты»! Будут ли у нас, кроме кореньев и ягод, все эти гаджеты, разнообразные одежда, еда и прочее? Ведь все многообразие того, что человек может

приобрести, — это отражение повседневной кропотливой работы торговли.

В КОРНЕ НЕВЕРНО ПРЕДСТАВЛЯТЬ ТОРГОВЛЮ ТОЛЬКО ЛИШЬ КАК СБЫТОВУЮ ПЛОЩАДКУ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ. ЭТО ЖЕ СОВСЕМ НЕ ТАК. ДАВАЙТЕ РАЗБЕРЕМСЯ: ТОРГОВЛЯ ИЗУЧАЕТ И ЧАСТО ПРЕДУГАДЫВАЕТ ЗАПРОСЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ – ВО ВСЕМ ИХ МНОГООБРАЗИИ. ЗАТЕМ ТОРГОВЛЯ ИЩЕТ ТЕХ, КТО МОЖЕТ ПРЕДОСТАВИТЬ НУЖНЫЙ ПОКУПАТЕЛЮ ТОВАР. НАКОНЕЦ, ТОРГОВЛЯ ДОЛЖНА ЭТОТ ТОВАР ПОЛУЧИТЬ, ПРЕДСТАВИТЬ ПОКУПАТЕЛЯМ, ЗАЧАСТУЮ И РАССКАЗАТЬ О НЕМ И ЗАТЕМ ТОЛЬКО ПРОДАТЬ.

Вот что такое торговля. Это глубоко специализированная и профессиональная деятельность. Не побоюсь этих слов, но продать товар в чем-то намного сложнее, чем его произвести. Поэтому можно смело говорить о том, что торговля, конечно, одна из ключевых отраслей экономики страны. Без

нее жизнь человека немислима, если этот человек не первобытный. Однако объемы торговли, к сожалению, падают.

В чем это конкретно выражается?

— Для наглядности можно привести следующие цифры. В 2016 году оборот розничной торговли составил 28,1 трлн руб. Это на 5,2% меньше по сравнению с 2015 годом. За последние два года оборот торговли в России сократился на 15%. Есть также данные за I квартал 2017 года: оборот розничной торговли составил 6735 млрд руб., это 98,2% по сравнению с I кварталом 2016 года.

ПРИ ЭТОМ ПАДЕНИЕ РОЗНИЦЫ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО СКАЗАЛОСЬ НА МАЛЫХ ФОРМАТАХ – ОНИ ПОСТРАДАЛИ БОЛЬШЕ ДРУГИХ.

На фоне уменьшения доли несетевого розницы наблюдается рост торговых сетей (в 2016 году их доля составила 27,2%, тогда как в 2015 году — 25%). Мы рады росту сетей. Они вносят существенный вклад в развитие отрасли торговли, представляют широкий ассортимент потребителю и дают работу миллионам наших граждан. Однако сокращение малых форматов является очень большой проблемой, так как многим производителям некуда сбывать свой товар, кроме того, малый бизнес — это миллионы рабочих мест и самозанятого населения.

Важность и сетей, и малого торгового бизнеса для экономики огромна. Давайте посмотрим это в разрезе производителей. На сегодняшний день у нас 50 тыс. производителей продуктов питания. Из них 20 тыс. являются поставщиками крупных федеральных торговых сетей. Очевидно, что возможности торговых сетей по взаимодействию с большим количеством поставщиков весьма ограничены. Тем из них, кто по каким-то причинам не вошел в сеть, для сбыта своей продукции необходима несетевая розница. Если ее нет или недостаточно, это автоматически приводит к отмиранию малого и среднего производства.

Кстати, показателем того, что российской торговле еще расти и расти, является значительно меньшее количество торговых площадей по сравнению с другими странами — например, в 2–3 раза ниже, чем на Западе. Так, в России на 1000 человек в среднем приходится 700 кв. м торговых площадей

всех форматов, в Германии — 1500 кв. м, во Франции — 1400 кв. м. Даже в Москве, городе с неплохо развитой по российским меркам торговлей, всего 860 кв. м (для сравнения: в Берлине — 1700 кв. м).

В РОССИИ ДЕФИЦИТ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ, И МАГАЗИНЫ ВЫНУЖДЕНЫ РАСПОЛАГАТЬСЯ ГДЕ ПРИДЕТСЯ. В ЕВРОПЕ ИЛИ АЗИИ НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО, НАПРИМЕР, ПЕРЕДЕЛЫВАТЬ КВАРТИРУ НА ПЕРВОМ ЭТАЖЕ ПАНЕЛЬНОГО ДОМА ПОД ПОДОБИЕ МАГАЗИНА. ДУМАЮ, ЭТО ИМ НЕ ПРИСНИЛОСЬ БЫ В КОШМАРНОМ СНЕ. А У НАС ИЗ-ЗА ДЕФИЦИТА ПЛОЩАДЕЙ, ПРИГОДНЫХ ДЛЯ ТОРГОВЛИ (ОСОБЕННО МАЛОЙ), ПЕРЕПРОФИЛИРОВАНИЕ КВАРТИР ПЕРВЫХ ЭТАЖЕЙ ПОД НЕЖИЛЫЕ ТОРГОВЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ – ПОВСЕМЕСТНАЯ ПРАКТИКА.

Наверное, именно этими обстоятельствами обусловлена подготовка законопроекта о нестационарной и мобильной торговле? То есть основная проблема — отсутствие нормального стрит-ритейла в стране?

— В том числе. Сегмент торговли на первых этажах домов в городах называется стрит-ритейлом. У нас он практически отсутствует, за исключением каких-то дореволюционных кварталов. В сталинской застройке помещения стрит-ритейла есть — все-таки живы были еще дореволюционные архитекторы, — но рассчитаны они, к сожалению, как правило, на большие магазины, а не на маленькие магазинчики или кафешки. К сожалению, с большинством новостроек ситуация не лучше: нежилые помещения там — те же квартиры, только нежилого назначения.

Конечно, если бы в наших городах было столько же, как в Европе, Азии или Америке, качественных помещений для небольших магазинов и кафе: на первых этажах, с полноценной витриной, с выходом на пешеходную часть улицы без препятствий в виде газонов, крыльца и пр., — не было бы у нас столько «нестационарки». Зачем предпринимателю ютиться на птичьих правах в ларьке,

если есть возможность разместиться в небольшом помещении с витриной и с таким же трафиком?

ПОКА НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ МАЛЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ НЕБОЛЬШИЕ ПОМЕЩЕНИЯ В СТРИТ-РИТЕЙЛЕ – А ЕЕ ПОКА НЕТ, ИБО СОВЕТСКАЯ ЗАСТРОЙКА БОЛЬШИНСТВА ГОРОДОВ СТРИТ-РИТЕЙЛ КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕ ПРЕДПОЛАГАЛА, – МЫ ВЫНУЖДЕНЫ НЕ ПРОСТО СОХРАНЯТЬ, А ЕЩЕ И РАЗВИВАТЬ НЕСТАЦИОНАРНУЮ ТОРГОВЛЮ. ИНАЧЕ МЫ ЗАГУБИМ МАЛУЮ ТОРГОВЛЮ, А ВМЕСТЕ С НЕЙ РАЗОРИМ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ОСТАВИМ БЕЗ ЗАРАБОТКА МИЛЛИОНЫ ЛЮДЕЙ.

Кстати, мы совместно с бизнесом вплотную подошли к решению проблемы отсутствия качественных коммерческих помещений именно для малых торговых форматов в застройке второй половины XX века. Это так называемые торговые галереи. Мы сейчас плотно работаем с мэриями городов, пожелавших участвовать в пилотном проекте, — в первую очередь это красивейший древний русский город Ярославль. Если у нас все получится — а у нас получится, — появится наконец инструмент для формирования в городах полноценного стрит-ритейла для малого бизнеса. На Неделе ритейла этому будет посвящено специальное мероприятие, поэтому не буду забегать вперед.

Расскажите подробнее, что предполагает законопроект о нестационарной и мобильной торговле.

— Упомянутый законопроект следует рассматривать как инфраструктурную поддержку малого и среднего производственного и торгового бизнеса. Он содержит только рамочные принципы и ключевые процедуры, необходимые для обеспечения разумного единообразия регулирования. Основные регуляторные полномочия закрепляются за субъектами Российской Федерации, а реализация положений законодательства — за органами местного самоуправления. Ключевыми моментами законопроекта являются следующие.

Во-первых, обеспечение стабильности прав предпринимателей и возможности спокойно вести бизнес. Вводится правило: «меняется место — сохраняется бизнес». Предприниматели, получая твердые права, обязаны неукоснительно соблюдать требования к внешнему виду объектов, вносить плату в бюджет, выполнять иные условия закона и договора, за нарушение которых возможно его расторжение.

Во-вторых, передача основных полномочий по нормативно-правовому регулированию нестационарной и мобильной торговли на уровень субъекта Российской Федерации. Законопроект дает органам власти регионов существенно больше полномочий, чем они обладают сейчас. По действующему законодательству практически все полномочия по нормативному регулированию сосредоточены в органах местного самоуправления, что создает хаос в регулировании малых форматов торговли.

Законопроектом предлагается выделить мобильные торговые объекты (в том числе автомагазины, автолавки) в отдельную категорию, тем самым создать необходимые условия для развития этого формата, который имеет ряд особенностей и преимуществ, отличающих его от других форматов, — например, возможность оперативного размещения в местах спроса «здесь и сейчас» с возможностью передвижения по городу.

Развозная торговля, организованная товаропроизводителем, позволяет продавать дешевле самый свежий товар без посредников и является альтернативным по отношению к сетевой торговле каналом продаж. Нужно





понимать, что мобильная торговля — важнейшая составляющая розничного рынка крупных городов мира и представляет собой «лицо города». Это важный элемент современного комфортного проживания в любой точке мира. Широко присутствуя в городской среде, автомагазины, фуд-траки органично дополняют магазины, создают живое разнообразие и формируют благоприятное впечатление о городах.

Для нас принятие закона является первоочередной задачей. Сейчас законопроект находится в Правительстве РФ. Надеемся, что в III квартале он будет внесен в Государственную думу. Ожидается, что законопроект даст мощный толчок развитию мобильной торговли, и в случае его принятия предприятиями российской автомобильной промышленности оценочно в течение трех лет может быть реализовано порядка 50 тыс. грузовых автомобилей для использования в качестве автомагазинов, автокафе и пр.

Частные инвестиции в автопром и производство специальных кузовов и оборудования при средней стоимости полностью оборудованного автомагазина или автокафе в 4 млн руб. составят не менее 200 млрд руб. Также для функционирования мобильных объектов возникнет потребность в дополнительных автозаправочных станциях, автомойках, шиномонтаже и иной инфраструктуре. Совокупные частные инвестиции в мобильную торговлю и обслуживающую инфраструктуру составят минимум 280 млрд руб.

С принятием проекта будет произведена реконструкция порядка 100 тыс. нестационарных торговых объектов, появится 150 тыс. новых НТО. Частные инвестиции в реконструкцию действующих НТО, по экспертной оценке, составят 100 млрд руб., в строительство новых объектов — еще порядка 300 млрд руб. При этом будет создано порядка 250 тыс. новых рабочих мест, а местные бюджеты

получат дополнительные существенные поступления от платы за размещение НТО и мобильных объектов.

Помимо этого, необходимо отметить, что увеличение числа торговых объектов шаговой доступности, в первую очередь в городской среде, способствует увеличению объемов реализации и потребления продовольствия — по экспертным оценкам, объемы реализации сельхозпродукции могут вырасти на 4,5 млн т.

Таким образом,

СОВОКУПНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В МОБИЛЬНУЮ И НЕСТАЦИОНАРНУЮ ТОРГОВЛЮ В СЛУЧАЕ ПРИНЯТИЯ ЗАКОНОПРОЕКТА МОГУТ СОСТАВИТЬ 600–700 МЛРД РУБ. ЗА ДВА-ТРИ ГОДА. ЭТО ОГРОМНЫЕ ЦИФРЫ, КОТОРЫЕ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ОТНОСИТЬСЯ С ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕМ К МАЛЫМ ФОРМАТАМ НУ НИКАК НЕЛЬЗЯ. В МАЛОМ БИЗНЕСЕ ЗАЛОЖЕН ОГРОМНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ!

Однако наши инициативы не заканчиваются на нестационарной и мобильной торговле. Мы также планируем внести изменения в законодательство в части регулирования ярмарочной торговли и организации розничных рынков.

То есть нам следует ожидать новых изменений в торговом законодательстве?

— Сейчас оба проекта (по ярмаркам и по рынкам) находятся на стадии разработки, однако у нас уже сформирована четкая позиция по этому поводу. Проблема организации и функционирования рынков и ярмарок на сегодняшний день весьма актуальна. Сейчас получить место на ярмарке зачастую не так просто, как и организовать ярмарку. Хотя, казалось бы, странно — неужели в стране не хватает мест для ярмарок?

По рынкам ситуация тоже непростая. Из-за избыточных требований законодательства в последние годы массово закрываются розничные рынки — за последние семь лет их число в целом по России сократилось в 3 раза. Часть рынков переводится в другие форматы торговли, например, в те же ярмарки, торговые центры и иные форматы, так как их организаторы не могут выполнить соответ-

ствующие требования законодательства. Но многие рынки закрываются безвозвратно.

Вместе с тем ярмарки и рынки призваны обеспечивать простой и дешевый сбыт продукции, производимой субъектами малого и среднего предпринимательства. Отсюда необходимость внесения изменений в федеральное законодательство. Предлагается закрепить возможность для всех желающих организовывать торговлю на ярмарках и получать на них торговые места.

Это приведет к возникновению профессиональных организаторов и участников ярмарок, сделает их предпринимательскую деятельность прогнозируемой, что повлечет за собой рост производства мелких и средних хозяйств, которые получают гарантированный и стабильный канал сбыта. Также важно пересмотреть требования к организации розничных рынков и ведению торговли на розничных рынках, но с обязательным условием соблюдения санитарных норм, прав потребителей и иных понятных и прозрачных правил.

Здесь нельзя не сказать о единых закупочных центрах небольших и средних торговых сетей, а также закупочной функции потребкооперации. Закупочные центры региональных сетей должны оптимизировать, в первую очередь консолидировать, закупки товаров у поставщиков и затем распределить их между торговыми операторами. Это даст возможность участвовать в сбыте через региональные сети дополнительному количеству средних производителей.

То же относится и к закупочной функции потребкооперации. Она призвана объединить товары совсем мелких производителей и граждан. Затем эти товары должны сбываться либо на ярмарках потребкооперации (для этого нужно принять наш законопроект по ярмаркам), либо через магазины, в том числе магазины самой потребкооперации.

Виктор Леонидович, вы часто говорите о необходимости расширения каналов сбыта для отечественных товаропроизводителей посредством развития инфраструктуры торговли. А как это может отразиться на ценах?

— Развитая торговая инфраструктура, многообразие торговых форматов — это, пожалуй, самый действенный путь обеспечения справедливых для потребителя розничных цен, не применяя государственное регу-



лирование, за счет развития конкуренции. Другими словами, важно, чтобы на потребительском рынке было как можно больше игроков разных форматов (ярмарок, нестационарной и мобильной торговли, розничных рынков, торговых сетей), чтобы их количество росло и у каждого была возможность заниматься своим бизнесом, чтобы между ними была конкуренция, которая в целом всегда благотворно влияет на розничные цены.

Кстати, те регионы, которые уже активно поддерживают развитие многоформатной торговли, отмечают, что с увеличением количества малых форматов, ярмарок, рынков, нестационарных и мобильных торговых объектов цены там зачастую на 10–20% ниже, чем в обычных магазинах. Однако предпринятых мер явно недостаточно, и здесь необходима законодотворческая работа на федеральном уровне по облегчению условий ведения розничного торгового бизнеса.

Спасибо, хочется пожелать вам успехов в вашей работе. ■

АНДРЕЙ КАРПОВ: «ОТ ТРАДИЦИОННОЙ ТОРГОВЛИ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ»

В 2017 году Ассоциация экспертов рынка ритейла вновь проводит ключевое мероприятие отрасли – с 6 по 10 июня на Неделе российского ритейла соберутся тысячи специалистов со всей России. Об ассоциации, Неделе российского ритейла, главных проблемах и основных тенденциях этого сектора национальной экономики читайте в интервью с Андреем Карповым, председателем правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла.



Андрей, расскажите, почему вы создали ассоциацию и как получилось, что за несколько лет она стала авторитетным сообществом для специалистов рынка ритейла?

— Ассоциация появилась в ответ на запрос отрасли, которой потребовалась серьезная саморегулирующая организация. Появилась и масса вопросов, которые нужно было решать. Так, мы проводим работу по различным направлениям: юридическому, аналитическому, информационному и др. Принимаем активное участие в работе по совершенствованию нормативно-правовой базы, оперативному разрешению конфликтных ситуаций в сфере ритейла, совершенствованию системы подготовки кадров, внедрению новых технологий. Именно поэтому ассоциация быстро закрепились в отрасли — мы делаем многое, чтобы участники рынка наиболее эффективно, на практике решали вопросы, возникающие в самых разных сферах их профессиональной деятельности.

Вы каждый год собираете крупнейший отраслевой форум. Каким образом в его повестке оказываются наиболее сложные вопросы, с которыми сталкивается ры-

нок, требующие обсуждения экспертами и участниками рынка ритейла?

— Это происходит во многом благодаря специфике нашей ассоциации. То, чем мы на самом деле отличаемся от других отраслевых союзов, — это наш подход к работе с участниками рынка ритейла. Мы не просто объединяем экспертов в сфере розничной торговли и сопутствующих направлений, мы предполагаем их индивидуальное участие в работе ассоциации. Благодаря этому нам удалось сделать работу ассоциации максимально эффективной.

Кто эти персональные участники и почему они так важны для ассоциации?

— Например, мы сформировали сильнейшее IT-сообщество и сообщество логистов. Идет формирование HR-сообщества, сообщества специалистов в сфере закупок, сообщества юристов в ритейле и т.д. В рамках этих объединений мы проводим обучающие семинары, встречи не только для управленцев, но и для менеджерского состава участников ассоциации.

И, соответственно, Неделя российского ритейла — это ключевая инициатива ассоциации?

— Да, это так. В этом году мы совместно с Министерством промышленности и торговли Российской Федерации организуем уже в третий раз Неделю российского ритейла. Это ежегодное мероприятие стало знаковым событием в отрасли, чем мы очень гордимся. Наша миссия — создать эффективную и авторитетную дискуссионную площадку, где объединяются интересы государства и бизнеса. Только так форум действительно становится рабочей средой для обсуждения и внедрения подходов, необходимых для развития розничной торговли.

Какие отраслевые ассоциации представлены на форуме?

— Неделя российского ритейла объединила на своей площадке не только профессиональное сообщество в лице отдельных ритейлеров, производителей, поставщиков и сервисных компаний, но и различные отраслевые союзы и ассоциации. Для производителей и поставщиков это отличная возможность встретиться на одной площадке, конструктивно обсудить волнующие вопросы, поделиться успехами, перенять лучшие практики коллег и найти оптимальные пути взаимодействия для удовлетворения потребностей покупателей. Традиционно мероприятие поддерживается Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), Национальной ассоциацией участников сетевой торговли (НАСТ), Союзом независимых сетей России (СНСР), Ассоциацией компаний интернет-торговли (АКИТ), Коалицией владельцев малых торговых форматов и киоскеров и многими другими отраслевыми профессиональными ассоциациями поставщиков и производителей, маркетологов, логистов и других участников рынка.

Какая тема является основной для участников форума в этом году?

— Основная тема 2017 года — ритейл в условиях цифровой экономики. Тема актуальная и соответствует настоящему положению вещей: цифровые технологии постоянно совершенствуются и все активнее применяются отрасли. Подчеркну отдельно: российский ритейл использует эти технологии максимально активно. В этом году в соответствии с поручением Президента России разрабатывается Стратегия развития цифровой экономики Российской Федерации. Нам очень важно показать государству высокий технологический уровень отрасли, кото-

рая использует лучшие мировые практики. Для этого мы приглашаем на пленарное заседание и другие мероприятия деловой программы форума Игоря Шувалова, первого заместителя Председателя Правительства РФ, Аркадия Дворковича, заместителя Председателя Правительства РФ, Дениса Мантурова, министра промышленности и торговли РФ, Максима Орешкина, министра экономического развития РФ, и ряд других высокопоставленных политиков.

Поясните, почему digital-технологии так важны для российского ритейла.

— Возьмем, к примеру, ставший очень актуальным термин Big Data, под которым понимают и простое хранение больших объемов данных, и массовую обработку транзакций в режиме реального времени. Возможности, которые появляются с использованием Big Data, позволяют четко идентифицировать клиентов, выявлять тренды, формировать максимально таргетированные предложения для каждой группы покупателей. То есть не устанавливать уже привычные и зачастую неэффективные скидки на какие-то продукты, а на основе изучения истории покупок конкретных людей делать им индивидуальные, эффективные предложения. Это крайне важно в свете текущих событий, когда потребитель экономит. Обработка большого массива данных важна и в процессах логистики. Чтобы товар своевременно и в нужном количестве попал на полки как крупного гипермаркета, так и небольшого «магазина у дома», заказ от магазина к поставщику должен быть точно просчитан. И эта задача также решается путем обработки массивов информации.

К слову о digital-технологиях в ритейле. Что вы думаете о последней инициативе государства по внедрению в практику розницы онлайн-касс?

— Внедрение онлайн-касс — это один из доминирующих вопросов, требующий пристального внимания, проработки. Ему сопутствует и ряд негативных трендов: общая недостаточная готовность рынка, а также неготовность производителя предложить ритейлерам нужный объем кассового оборудования. При тестировании технологий и изучении законодательной базы возникает масса вопросов: каков ожидаемый эффект и насколько весь розничный бизнес — от небольших торговых точек до крупных се-

тей — готов к использованию новых технологий, как наладить взаимодействие с ОФД и работу в рамках личного кабинета налогоплательщика, какие новые предложения есть на рынке ККТ, облачных решений и т.д. Экспертная дискуссия «Онлайн-кассы: финишная прямая или штрафной круг?», которая пройдет в рамках Недели, затронет эти и многие другие вопросы.

Если говорить о финансовой стороне дела, то с 1 июля все кассы должны иметь фискальный накопитель (ФН), который будет ежегодно меняться и стоить около 4000 руб. При этом стоимость новой онлайн-кассы с фискальным накопителем составляет сегодня 22,5 тыс. руб. В настоящее время ФН поддерживают протоколы 1.0 и 1.05, а в будущем ожидается еще более совершенный протокол 1.1, для которого потребуются новый тип ФН. Всего на конец апреля 2017 года было подключено более 300 тыс. новых касс и собрано около 1 млрд новых чеков на серверах ФНС. Стоит отметить, что в некоторых случаях, например в интернет-торговле, для расчетов с клиентами можно использовать не реальную кассу, а специальное облачное решение. В таком случае касса может физически находиться, например, у производителя ККТ или банка. Для работы в таком режиме интернет-ритейлер должен лишь купить фискальный накопитель и интегрироваться в сервис. Технологией уже заинтересовались и небольшие интернет-магазины, которым в таком случае не нужно платить за дорогую кассу, и крупные компании.

Огромную роль в ритейле играют именно сетевые магазины — по причине большого количества ресурсов они могут влиять на рынок и менять его. Но в середине мая представители малого и среднего бизнеса, которые владеют небольшими магазинами в регионах, обратились в ТПП с просьбой ограничить их от влияния сетей. Параллельно крупные сетевые магазины пытаются осваивать новые форматы, проводя сельскохозяйственные ярмарки в регионах, за чем внимательно наблюдает Минпромторг, — и в зависимости от результата будут сделаны те или иные выводы и приняты решения. Что это за тенденции?

— Минпромторг России давно ратует за поддержку многоформатной торговли. И этот вопрос должен решаться в цивилизованном русле, без введения непродуманных законодательных ограничений. Например, при градостроительном планировании необходимо определять территории под развитие тех или иных форматов торговли — в план должны закладываться места под строительство гипермаркетов, супермаркетов, «магазинов удома», торговых центров, рынков и других объектов. Задача любого руководителя органа государственной власти и местного самоуправления — обеспечить жителей торговым объектом в шаговой доступности.

Крайне странно звучит заявление представителей ТПП о том, что «у федеральных сетей розничные цены такие, как для небольших магазинов — закупочные, поэтому покупатели, которые сейчас ограничены в средствах, идут к ним». Это вопрос конкуренции. Потребителю выгодно там, где дешевле, и ограничивать его в этом праве было бы неразумно. Тренд на поддержку многоформатной торговли мог бы частично нивелировать складывающиеся противоречия между традиционной и нестандартной торговлей, рынками, малыми и сетевыми форматами. В любом случае Закон о торговле накладывает ограничение на долю одной торговой сети в границах муниципального



образования в размере 25%, по достижении которой торговой сети запрещается строить и покупать торговые объекты.

Исходя из всех этих инициатив можно ли сказать, что с вмешательством государства саморегулирование в отрасли перестало быть эффективным?

— Ритейл — одна из самых эффективно саморегулируемых отраслей российской экономики. Еще в декабре 2012 года семь ведущих отраслевых союзов и ассоциаций участников потребительского рынка (АКОРТ, «Русбренд», «СОЮЗМОЛОКО», «Руспродсоюз», Национальная мясная ассоциация, Рыбный союз, Ассоциация производителей и потребителей масложировой продукции), Комитет по потребительскому рынку ТПП РФ и Союз потребителей РФ подписали Кодекс добросовестных практик между поставщиками и торговыми сетями. В развитие положений Кодекса была создана Комиссия по применению Кодекса, которая рассматривала обращения участников рынка о

недобросовестном поведении ритейлеров или поставщиков. По каждому обращению выносились решения, которые проигравшая в споре сторона должна была исполнять.

В целом практика применения Кодекса рассматривалась как альтернатива государственному регулированию, и данный процесс саморегулирования находился под контролем антимонопольного ведомства и Минпромторга России. Развитию саморегулирования в отрасли помешало желание отдельных депутатов Государственной думы откорректировать Закон о торговле, причем это желание слабо поддерживалось как государственными контролирующими и отраслевыми ведомствами, так и ассоциациями поставщиков и торговых сетей. Откорректированный Закон о торговле на время приостановил процесс саморегулирования, но сейчас многие говорят о перезагрузке и поиске выхода из сложившейся ситуации. Ведь развитие отношений на рынке в цепочке «поставщик — торговая

сеть» требует постоянного диалога участников рынка, и самое главное — торговля и поставщики это понимают.

В прошлом году на форуме активно обсуждался вопрос качества продукции. В этом году вы уделяете ему внимание?

— Да, этот вопрос мы каждый год выносим на обсуждение, ставим его перед отраслью. Отнестись к нему с вниманием необходимо именно сегодня, когда потребитель, у которого нет лишних денег, выбирает более дешевые товары. К сожалению, часто это означает более низкое качество продукции. Так, в продаже появляется все больше фальсификата. Поэтому мы ставим перед отраслью вопрос контроля качества, тщательного внимания к безопасности продукции.

Вы напомнили о безопасности. На Неделе ритейла традиционно обсуждается тема регулирования алкогольного рынка и продаж подакцизной продукции. Новый интересный момент в этом обсуждении — предложение разрешить онлайн-продажи алкоголя.

— Да, эта тема достаточно интересная в контексте развития электронной торговли в food-сегменте, который на сегодняшний день развит крайне незначительно. Считаю, что открытие продаж алкоголя через Интернет подтолкнет все крупные продовольственные торговые сети к более активному освоению интернет-пространства.

Также звучат предложения разрешить продажи лекарственных препаратов через Интернет...

— Сомневаюсь, что это предложение в какой-то краткосрочной перспективе будет реализовано. Уже несколько лет продолжается дискуссия о том, разрешать или нет продажу безрецептурных лекарственных средств в торговых сетях офлайн. Есть даже соответствующее поручение первого заместителя Председателя Правительства России Минздраву проработать данный вопрос и определить перечень товаров. Однако последний делает это с крайней неохотой и затягивает с принятием решения. Считаю, что любой лекарственный препарат, являющийся безрецептурным, может реализовываться в торговых сетях без ограничений.

Современные торговые сети могут соблюсти все необходимые требования к реализации данного товара, в том числе необходимого температурного режима. За

счет снижения логистических затрат лекарственные препараты могли бы стать более доступными для населения. Поэтому говорить о том, чтобы разрешать торговлю лекарственными препаратами через Интернет, пока преждевременно, ведь это способствует появлению еще большего количества субъектов предпринимательства на этом рынке, а профильное ведомство и аптечная отрасль пытаются сделать все, чтобы не допустить этого.

Однако многие эксперты считают, что тема онлайн-торговли является одной из приоритетных для ритейла.

— Объем рынка интернет-торговли в России в 2016 году вырос на 21% по сравнению с 2015 годом и составил 920 млрд руб. АКИТ прогнозирует, что в 2017 году объем рынка составит более 1,1 трлн руб. Интернет-торговля остается одним из драйверов роста российской экономики. Вместе с тем существует ряд сдерживающих рост факторов. В первую очередь это законодательство, которое не успевает за ростом рынка и появлением новых форм торговли. Как следствие, возникают неравные конкурентные условия, а также риски для потребителей. При этом развитие интернет-торговли продолжается — и малый торговый бизнес, и многие розничные сети активно осваивают онлайн-пространство, запускают новые интернет-площадки и сервисы, в частности доставки. Стоит также отметить высокую долю трансграничной торговли, которая в среднем по России составляет 33%. Большим объемом интернет-торговли отличается Москва (299 млрд руб., или 67% от объема интернет-торговли в ЦФО) и Московская область (69 млрд руб., или 15,5% соответственно).

Итак, подытожим?

— Как видите, российский ритейл представляет собой динамично развивающийся бизнес, каждый участник которого нуждается в расширении диалога с государством и экспертами. Нам есть что обсудить, и я убежден, что Неделя российского ритейла — важный коммуникационный инструмент для решения отраслевых вызовов и актуальных запросов. ■

Аутсорсинг и цифровой HR от Дивизиона HR-решений компании IBS

Мы оптимизируем транзакционные HR-процессы, помогая сократить издержки на управление персоналом и направить сэкономленные средства на развитие HR и создание добавленной стоимости бизнеса.

Наши HR-сервисы:

- Управление данными в HR;
- Цифровое привлечение;
- HR-трансформация;
- RPO (Recruitment process outsourcing): сервис технологического аутсорсинга массового подбора;
- HRO (Human resources operations): сервис технологического аутсорсинга кадрового делопроизводства.

А также технологические сервисы для HR:

- Собственная аналитическая платформа;
- Лицензированная система управления HR-процессами;
- Собственная платформа управления наймом;
- Лицензированная система управления расширенными процессами.

Мы всегда готовы оперативно помочь Вам и найти решение для Вашей конкретной задачи.

IBS, Дивизион HR-решений
www.HRO.ru

[NR]
NEW RETAIL

NEW-RETAIL.RU

самый популярный портал о розничной торговле *

> **200 тыс.**

визитов в месяц

> **18 тыс.**

участников группы в facebook

- Главные новости ритейла
- Маркетинговые стратегии для розничных сетей и малого бизнеса
- Кейсы по оптимизации бизнеса и увеличению продаж
- Все о дизайне и строительстве магазинов





Coca-Cola

ПОПРОБУЙ... ПОЧУВСТВУЙ

Coca-Cola

с 1886 г.

**ОСОБЕННЫЙ ВКУС
КАЖДОГО ДНЯ С СОСА-COLA**

Coca-Cola и контурная бутылка являются зарегистрированными товарными знаками The Coca-Cola Company. © 2017 The Coca-Cola Company. Напиток Coca-Cola® производится с 1886 г.

Coca-Cola



Coca-Cola HBC Россия

В РОССИИ И ДЛЯ РОССИИ

РАЗВИВАЕМ ЭКОНОМИКУ



11

заводов в России

10 000

сотрудников
работают в России

\$4 млрд

составил общий объем инвестиций
компании в российскую экономику

УРАВНИВАЕМ ВОЗМОЖНОСТИ



25

площадок для людей с ограниченными
возможностями построила компания

8

спортивных площадок по всей стране, в том
числе в детских домах-интернатах и реабили-
тационных центрах созданы вместе с Благо-
творительным фондом Елены Исинбаевой

3

новые площадки появятся в 2017 году

СПАСАЕМ МЕДВЕДЕЙ



250

белых медведей удалось спасти. Самый
известный проект WWF, который с 2008
года поддерживает Coca-Cola, называется
«Медвежий патруль»

ПОДДЕРЖИВАЕМ СПОРТ



Coca-Cola Россия — партнер Российского
футбольного союза, национальной сбор-
ной команды по футболу и Континенталь-
ной хоккейной лиги.
В турнирах «Кожаный мяч — Кубок
Coca-Cola» ежегодно участвуют более 700
тысяч подростков 12–16 лет.

СОХРАНЯЕМ КУЛЬТУРУ



20

лет сотрудничества с Государственным
Эрмитажем

50

млн рублей компания инвестировала в
совместные проекты по сохранению
культурного наследия России

ОЧИЩАЕМ ОТ МУСОРА



4 800

тонн пластиковых отходов компания
собрала и отправила на переработку в
рамках федеральной программы «Разде-
лай с нами» в 2016 году

Coca-Cola Россия

стала одной из первых компаний, органи-
зовавших отдельный сбор и утилизацию
потребительской упаковки

40%

отходов потребительской упаковки,
выпущенной компанией, планируется
переработать к 2020 году

СОХРАНЯЕМ ВОДУ



Компания Coca-Cola является инициа-
тором многих проектов, направленных на
сохранение водных ресурсов страны,
очистку берегов: «День Черного моря»,
«Живая Волга», «За чистое будущее озера
Байкал», «Зеленые команды»

Coca-Cola первой из списка Fortune 500
досрочно достигла амбициозной цели —
в 2016 году компания вернула в природу
 всю воду, использованную для произ-
водства напитков

ПОМОГАЕМ ЛЮДЯМ



100

лет Coca-Cola сотрудничает с крупней-
шей в мире гуманитарной организацией
— Международной федерацией обществ
Красного Креста и Красного Полумесяца

Coca-Cola Россия

предоставляет питьевую воду для обе-
спечения жителей районов, пострадав-
ших от стихийных бедствий

ВЛАДИМИР САДОВИН: «НАШ КЛИЕНТ МОЖЕТ СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ В НЕСКОЛЬКИХ РОЗНИЧНЫХ ФОРМАТАХ»

Преобразования в компании «Азбука Вкуса», которые происходили в последние годы, впечатляют: развитие новых форматов и сервисов, активное внедрение омниканальной модели, масштабные проекты в агропроизводстве... О ситуации в компании и на рынке, а также о новых планах рассказывает генеральный директор «Азбуки Вкуса» Владимир Садовин.



Расскажите, пожалуйста, какова сейчас структура компании «Азбука Вкуса».

— Сегодня «Азбука Вкуса» — это розничная компания, объединяющая 112 торговых точек в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге, а также интернет-магазин AV.RU. **Какие изменения произошли в компании в 2016 году?**

— Мы продолжили развивать свои новые форматы — «AB Daily» и «AB Маркет». Если «AB Маркет» мы открываем преимущественно в крупных подмосковных городах, то «AB Daily» — это сугубо столичный формат. Продиктовано это тем, что Москва все больше становится городом, где удобно передвигаться пешком и на общественном транспорте. А локации мини-маркетов, которые в западной терминологии именуются convenience stores, оптимально подходят для пешеходов: рядом с офисом или домом, в непосредственной близости от станций метро. Ну и нельзя забывать, что образ жизни и покупательская модель жителей мегаполисов изменилась — у людей нет времени (а порой и желания) готовить, они ищут готовые реше-

ния. Поэтому в каждом «AB Daily» широкий выбор готовой кулинарии собственного производства, и эта категория — один из лидеров продаж. Также мы наращивали функционал интернет-магазина AV.RU. Мы рассматриваем интернет-магазин не только как канал онлайн-продаж, но и как инфраструктурную единицу, на базе которой строятся различные сервисы по доставке — например, экспресс-доставка готовой еды.

Насколько отличаются ассортимент и цены в разных форматах?

— Ценовая политика для всех форматов строится по единому принципу. Ключевые отличия формируются на уровне ассортимента. Так, например, в магазинах «AB Маркет» представлено большое число товаров массового спроса, что обусловлено спецификой спроса локальной аудитории в Подмоскowie. В «AB Daily» — расширенное предложение предупакованной кулинарии, поскольку покупатели мини-маркетов приходят за готовым решением на завтрак, обед или ужин.

Какая доля продаж приходится на новые форматы?

— Основной локомотив бизнеса — супермаркеты «Азбука Вкуса». Однако в ближайшие годы в общем обороте компании порядка 40% будут занимать мини-маркеты «AB Daily».

Насколько перспективным вам кажется создание зон кафе и кулинарной продукции в разных форматах ваших магазинов?

— Перспективным. Мы видим в развитии кафетериев и кулинарных зон один из инструментов реализации омниканальной стратегии. Сегодня стирается грань между розницей и общепитом, и наличие в магазине обеденной или кофе-зоны становится требованием времени.

Как развивается сервис доставки и какова доля интернет-продаж?

— На текущий момент доля интернет-магазина в обороте всей компании составляет около 2%. Мы планируем нарастить ее до 5% от оборота, увеличивая зону покрытия и количество доступных для покупателей сервисов.

Как меняется стратегия размещения магазинов сети в последние годы?

— Для супермаркетов «Азбука Вкуса» мы рассматриваем оба варианта, поскольку формат одинаково хорошо себе зарекомендовал и в качестве «якоря» ТЦ, и в качестве отдельного продуктового магазина. С точки зрения форматов все выглядит иначе: «AB Daily» комфортнее себя чувствует в стрит-ритейле, а «AB Маркет» — в ТЦ.

Как повлияло значительное снижение покупательной способности за последние два года на показатели работы «Азбуки Вкуса»?

— Покупатели «Азбуки Вкуса» «кризисоустойчивы». У большинства из них расходы на питание составляют не более 10–15% от доходов (против примерно 40% в остальной рознице), и наблюдаемый рост цен на продукты не может быть причиной коренного пересмотра образа жизни и формата потребления. Плюс мы активно рекрутируем покупателей через новые розничные форматы, работая с теми аудиториями, которые ранее не были охвачены сетью супермаркетов «Азбука Вкуса».

Как изменились целевая аудитория сети и ее потребительское поведение?

— Омниканальная модель дала потребителям возможность самим формировать свой покупательский паттерн. Поэтому сегодня наш

клиент может совершать покупки в нескольких розничных форматах: несколько раз в день заходить в мини-маркет «AB Daily» за готовой едой; вечером, после работы, заезжать в супермаркет «Азбука Вкуса» за свежими продуктами; на выходных, выезжая на дачу, делать покупки в магазине «AB Маркет», а крупногабаритные и «долгоиграющие» товары заказывать в интернет-магазине AV.RU.

Как известно, за последние годы произошел скачок цен, прежде всего на импортную продукцию. Какие возможности для нивелирования роста цен имеются, кроме снижения маржи?

— На цены влияли курсовые скачки и продуктовая инфляция. Безусловно, в период резкого роста цен мы жертвовали частью маржи, чтобы сгладить негативное воздействие на покупателя. Но нет худа без добра. Более жесткие условия работы заставили нас еще раз пристально посмотреть на издержки, резать косты и увеличивать собственную эффективность. У нас реализован проект по борьбе с внутренними потерями, позволивший нам добиться 10-процентного снижения издержек.

**Какие группы товаров пришлось значительно сократить на полке, а какие, наоборот, увеличить?**

— Сократились те категории, которые попали под действие российского продуктового эмбарго. При этом мы серьезно расширили ассортимент предупакованной готовой кулинарии, которая производится на фабрике-кухне компании, и фермерских продуктов, выращенных в том числе на площадях соб-



ственного агрокомплекса в Калужской области.

Какие результаты вы уже получили от ваших собственных сельскохозяйственных проектов?

— Сельхозпроект развивается весьма динамично, рост исчисляется десятками процентов, поскольку на рынке есть дефицит высококачественной фермерской продукции. Однако развивать в России агропроизводство, ориентированное не на массовый рынок, а на качество, непросто. Проблема заключается прежде всего в кадрах — нам с большим трудом удается найти профессионалов, способных организовать эффективный бизнес-процесс, придерживаясь при этом строгих стандартов качества и безопасности, которые мы предъявляем к продукту.

Сколько от оборота сети составляет сегодня продукция вашей фабрики по производству готовой еды? Как растут продажи готовой еды в кризис?

— Примерно 15% в обороте. Годовой прирост в категории предупакованной кулинарии в 2016 году составил почти 50%. Популярность этой категории объясняется тем, что по своему качеству готовая кулинария «Азбуки

Вкуса» не уступает домашней еде. Прибавьте к этому существенную экономию времени (готовить-то ничего не надо, в лучшем случае — разогреть), высококачественные ингредиенты и постоянный контроль выходящей продукции, включая экспертизу в собственной лаборатории, — и составляющие успеха налицо. Категорию готовой кулинарии мы планируем развивать за счет новых функциональных линеек. Уже сегодня запущены диетическая линейка «Считаем калории» и детская линейка «Вкусно детям».

Какие результаты вы ожидаете от новой услуги кейтеринга?

— Кейтеринг — это также часть омниканального сервиса «Азбуки Вкуса». Услуга ориентирована в первую очередь на корпоративный сектор и в большей степени имеет имиджевый характер.

Какие СТМ сейчас есть у сети и как они позиционируются?

— Сейчас у «Азбуки Вкуса» пять торговых марок: «Просто Азбука» — высококачественные товары повседневного спроса; «Уже готово» — линейка продуктов ready-to-eat; «Почти готово» — линейка продуктов ready-to-cook (обе линейки производятся на собственной



фабрике-кухне); «Наша ферма» — натуральная продукция отечественных фермерских хозяйств; Selection — коллекция премиальных и подарочных товаров. Все линейки, за исключением Selection, ориентированы на широкую покупательскую аудиторию. У нас есть планы по развитию новых торговых марок, в первую очередь в среднем ценовом сегменте.

Какие проблемы вы видите сегодня с точки зрения импорта продукции для ваших магазинов?

— Основной проблемой остается режим российского продуктового эмбарго. К сожалению, по некоторым категориям (прежде всего сырам) рынок так и не смог предложить замену выпавшей из ассортимента продукции из стран Евросоюза.

Каких новых отечественных поставщиков и в каких категориях вы нашли за последние годы?

— Интересные продукты появляются: сыры, вино, мясо. Однако, если говорить о небольших производителях, качество зачастую нестабильное. В случае же крупных предприятий проблема заключается в том, что они производят продукт, ориентированный исключительно на массовый сектор и лишенный индивидуальности.

КОММЕНТАРИЙ



Вадим Долгов, директор формата «АВ Маркет»

Стоит подчеркнуть, что «АВ Маркет» успешно привлекает семейную аудиторию. Представленный в магазине ассортимент ориентирован на приобретение продуктовой корзины на всю неделю. Как правило, такие покупки совершаются всей семьей. Кроме того, «АВ Маркет» объединяет на одной площадке шопинг и досуг: в магазинах сети проходят кулинарные шоу, детские мастер-классы, можно перекусить всей семьей в кафетерии. Что касается готовой еды в магазине, то она добавляет в покупательский опыт эмоции: клиент видит сам процесс готовки, свежие и аппетитные ингредиенты, видит работу повара, ощущает запахи — это так называемый гастрономический театр, который является частью концепции «АВ Маркета». Если говорить о локации, то «АВ Маркет» выступает обычно в качестве якорного арендатора торгового центра, что дает синергетический эффект с точки зрения трафика. В некоторых случаях «АВ Маркет» — это отдельно стоящий магазин в крупном подмосковном городе. В таком формате магазин удовлетворяет спрос на высококачественные сервис и ассортимент среди локальной аудитории.



Произошли ли изменения в ваших отношениях с поставщиками или в целом на рынке после недавнего принятия поправок в Закон о торговле? Нужны ли, по вашему мнению, дальнейшие коррективы?

— Любой закон далек от совершенства, поскольку подразумевает известные компромиссы между разными сторонами. Однако я убежден, что регулирование сферы торговли обязательно должно идти в диалоге с организациями, представляющими интересы отрасли. И тут нельзя недооценивать усилия АКОРТ.

Какая текучка в сети? И как вам удается удерживать персонал?

— Мы регулярно делаем замеры рынка и видим, что показатели текучки персонала у нас одни из самых низких в рознице — в районе 60%, среди которых львиная доля — люди, работающие меньше года. Это нормально, поскольку в течение года происходит притирка и человек принимает решение, по пути ему с нами или нет. Как нам удается удерживать персонал? Во многом за счет того, что мы инвестируем в людей, умеем создавать комфортные условия работы и предоставляем персоналу понятные и реализуемые карьерные перспективы. У нас много случаев, когда человек, приходящий на рядовые позиции, благодаря своей энергии и таланту достигал серьезных управленческих позиций. Компания не раз признавалась лучшим работодателем отрасли. Недавно «Азбука Вкуса» также заняла первое место по «индексу счастья» — показателю, демонстрирующему,

насколько сотрудники удовлетворены жизнью, работая в компании.

Какое обучение проходят ваши специалисты?

— У «Азбуки Вкуса» есть собственный учебный центр, где сотрудники проходят стартовое обучение, без которого они не имеют права выйти в торговый зал. В течение всего периода работы в компании сотрудники регулярно проходят дополнительное обучение, направленное как на повышение профессиональных навыков, так и на развитие командного духа. Для персонала офиса также действует программа «Кадровый резерв», направленная на повышение менеджерских навыков.

Как изменились условия по аренде за последние годы?

— У нас большая часть договоров аренды — в рублях, для валютных договоров мы фиксируем курс. В подавляющем числе случаев мы приходим с арендодателем к взаимовыгодному решению. Владельцы недвижимости прекрасно понимают, что «Азбука Вкуса» формирует качественный и платежеспособный покупательский трафик.

Насколько легче сейчас получать интересные помещения под магазины?

— Благодаря омниканальной модели мы можем гибко подходить к открытиям торговых точек, используя особенности конкретной локации как конкурентное преимущество розничного формата. Поэтому даже с учетом дефицита качественных торговых площадей мы находим места под новые открытия.

Какие новации в ИТ-сфере вы внедрили или планируете внедрить в 2017 году?

— Наиболее ярким, безусловно, стал запуск проекта по оплате покупок с помощью отпечатка пальца, который мы реализовали вместе со Сбербанком. Касательно планов — будет, пожалуй, против правил рассказывать подробности раньше их запуска. Однако могу слегка приоткрыть завесу тайны: этой осенью очень много уже реализованных новаций можно будет увидеть в новой «Азбуке Вкуса» в «Москва-Сити». Приходите на открытие! ■



CATERING

ВЫЕЗДНОЕ РЕСТОРАННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Служба кейтеринга
«Азбуки Вкуса»
Ваш надежный партнер
для любого события

Узнайте больше:

+7 (495) 775-03-63 www.catering.av.ru
+7 (495) 363-83-33 catering@av.ru

*Барбекю

свадебные банкеты · деловые фуршеты · детские праздники · пикники и BBQ* · кофе брейки

Роскошно

«КОШЕЛЁК» — лидер в области агрегации карт в России и СНГ. Сервис оцифровал более 15 000 000 пластиковых карт и каталогизировал более 150 000 российских торгово-сервисных предприятий.

- ✓ Привлекайте новых клиентов среди четырехмиллионной аудитории приложения.
- ✓ Экономьте на анкетировании, переносе информации в CRM, эмиссии пластика.
- ✓ Общайтесь с клиентами эффективно и выгодно.
- ✓ Идентифицируйте клиента на кассе быстро, удобно и безопасно.
- ✓ Предоставьте клиенту доступ к информации о скидке и бонусном счете прямо с экрана смартфона.
- ✓ Обогащайте информацию о пользователях и верифицируйте данные о клиентах в своей базе.
- ✓ Запустите новый сервис за минимальное время — и получите доступ к новым цифровым технологиям от партнеров «Кошелька».

 Кошелёк



cardsmobile.ru | partners@cardsmobile.ru



КУБОК НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА ПО МИНИ-ФУТБОЛУ – 2017: ВСТРЕЧАЕМ СПОРТИВНЫЙ ПРАЗДНИК!

В этом году 16 любительских мини-футбольных команд профессионалов российского ритейла разыграют комплекты спортивных наград, а болельщики и гости Кубка – многочисленные призы в лотерею!

ИГРАЕМ И БОЛЕЕМ

10 июня 2017 года, как и в прошлые годы, в рамках Недели российского ритейла пройдет Кубок Недели российского ритейла по мини-футболу. Именно он станет ярким и запоминающимся завершением крупнейшего отраслевого форума, корпоративным праздником для команд российской розничной торговли, членов их семей и многочисленных гостей.

В спортивных схватках на поле сплачиваются коллективы, укрепляются дружба и взаимовыручка. И если в первых матчах игроки еще разыгрываются, а игровой ансамбль только складывается, то в полуфинальных и финальных матчах игра идет упорно и без скидок, в игроках просыпается настоящий спортивный дух. Борьба идет за каждый квадратный метр поля, лицом к лицу, и даже



вратарям приходится действовать с такой же отдачей сил, как полевым игрокам.

РАЗВЛЕКАЕМСЯ И ОТДЫХАЕМ

Все участники и гости нашего турнира смогут не только поболеть за любимую команду, пообщаться с друзьями на понятном с детства «футбольном» языке и насладиться ярким спортивным праздником, но и принять участие в развлекательной программе. Программа 2017 года рассчитана на активных участников, как отдельных гостей, так и семей с детьми, которые будут вовлечены



в самые увлекательные состязания — это перетягивание каната и электронный дартс, гиревая тяга и семейная эстафета, городки и другие спортивные развлечения с наградами для победителей и сувенирами для участников.

Для детей предусмотрена специальная детская игровая зона — с надувными батутами, аниматорами, уголками детского творчества и даже настоящим конкурсом детских рисунков. Здесь никто не останется без присмотра и любимых развлечений.

В течение спортивного праздника будет работать фуршетная зона free, где проголодавшиеся участники и гости смогут подкрепить свои силы и утолить жажду.

ЧЕСТВУЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПРАЗДНУЕМ

В завершение турнира победители Кубка Недели российского ритейла — 2017 получат заслуженные комплекты наград. Но не только они: разнообразные призы — кубки, дипломы, памятные статуэтки и медали — гарантированы всем участникам!

Все желающие смогут сделать памятные фотографии, запечатлеть главные события на видео, а также принять участие в интервью с капитанами команд. Кроме того, для участников и гостей спортивного праздника

будет работать специальная лотерея с многочисленными ценными призами от партнеров мероприятия. А фирменный флаг турнира с логотипом каждый сможет оставить на память!

Напомним, что участниками предыдущих турниров становились команды ведущих российских ритейлеров, крупнейших поставщиков и российских властных структур: Минпромторга России, компаний X5 Retail Group, Leader Team, Coca-Cola, «Спортмастер», «ДИКСИ», BILLA, JTI, Globus, SAP, «О'КЕЙ», «Адамас», «Инвитро», «МЕТРО Кэш энд Керри», «М.Видео», «Лента», «ОПТИКОМ», ECCO, LaModa, BOSCO, Wildberries, «Росинтер», Castorama, LVMH P&C, re:Store Retail Group, «Ашан», «Яшма Золото», «Леруа Мерлен» и др. ■

Получить дополнительную информацию и ознакомиться с программой можно на официальном сайте мероприятия:
www.retailweek.ru/programma-2017/kubok-po-minifutbolu.html

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ В РОССИИ: ДИНАМИКА СЕГМЕНТОВ

Исследование INFOLine

ДИНАМИКА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

По итогам 2016 года реальные доходы населения сократились на 5,9% (в 2015 году снижение на 3,2%), а реальная заработная плата выросла на 0,7% (после снижения на 9,3% в 2015 году). При этом темпы падения потребительской активности населения продолжают опережать темпы падения реальных доходов. Согласно базовому прогнозу Минэкономразвития от 24 ноября 2016 года, по итогам 2017 года ожидается рост реальных доходов лишь на 0,2%, в 2018 году — на 0,5%, в 2019 году — на 0,8%, а реальная заработная плата в 2017 году вырастет на 0,4%, в 2018 году — на 2%, в 2019 году — на 1,6%.

Наиболее распространенная стратегия адаптации покупателей к текущим экономическим условиям в 2016 году — переход на более дешевые товары (в том числе на СТМ торговых сетей) и сокращение потребления товаров и услуг. Данную стратегию используют порядка 40% потребителей, причем экономия уже стала частью образа жизни, поэтому даже некоторое улучшение экономической ситуации и укрепление национальной валюты к концу 2016 года незначительно стимулировали покупательскую активность (некоторые позитивные изменения были связаны с ростом количества туристических поездок).

Рис. 1. Динамика реальной заработной платы и реальных доходов населения в 2005–2016 годах и прогноз на 2017 год, %



Рис. 2. Динамика номинальной начисленной заработной платы и среднедушевых доходов населения в 2005–2016 годах и прогноз на 2017 год, тыс. руб.

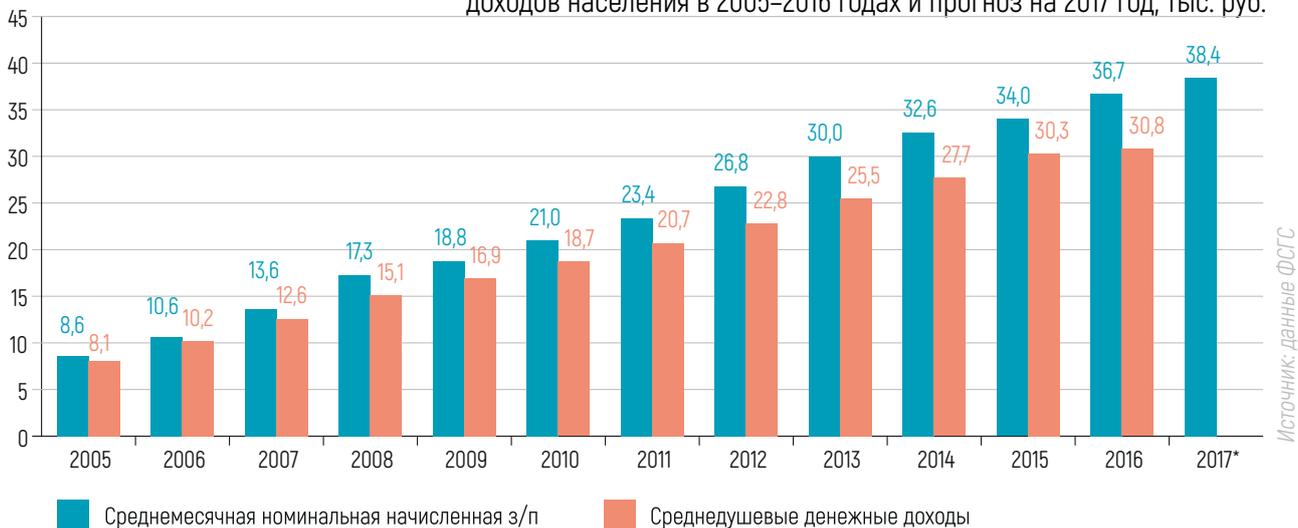
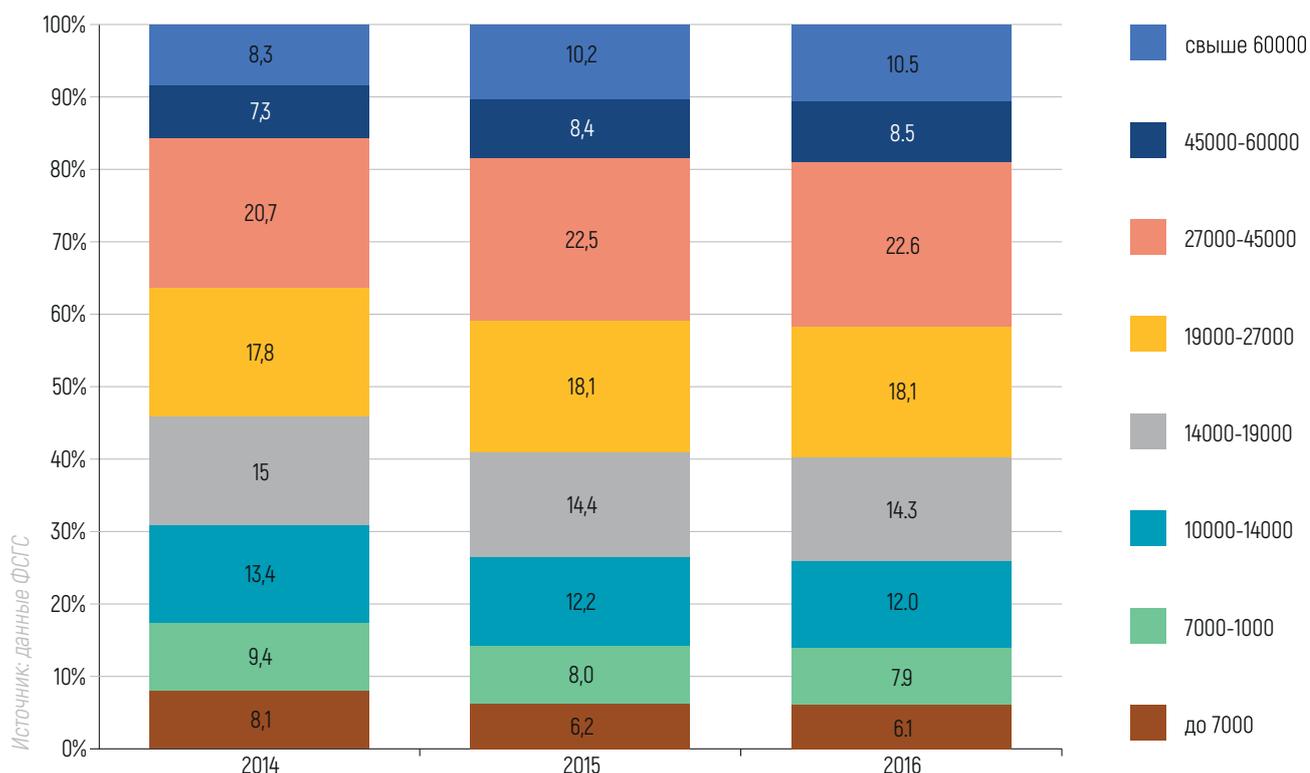


Рис. 3. Потребительские расходы и денежные доходы населения, %



Число россиян, считающих, что сейчас не лучшее время для траты денег, по-прежнему высоко и продолжает расти. До 60% российских потребителей заявляют, что им хватает денег только на оплату коммунальных услуг, питание и приобретение товаров первой необходимости. Причем у 51% населения нет сбережений, а еще 25% стали сберегать меньше или перестали делать сбережения, 12% вынуждены тратить имеющиеся накопления. В 2016 году в структуре доходов доля сбережений сократилась на 3 п. п., до 11,3%. Менее трети россиян полагают, что в случае потери доходов смогут сохранить привычный образ жизни на протяжении нескольких месяцев, больше половины считают, что смогут продержаться от недели до месяца.

Рис. 4. Распределение населения по величине среднедушевых доходов в 2014–2016 годах, %



ДИНАМИКА РТО ПО СЕГМЕНТАМ

В 2016 году оборот розничной торговли (РТО) снизился на 5,2%, в физическом выражении — до 28,1 трлн руб. (в денежном выражении рост на 2,2%). При этом оборот розничной торговли продовольственными товарами за 2016 год снизился на 5,3% к 2015 году, а непродовольственными — на 5,1%. По мнению INFOLine, методология Росстата в части оценки инфляции несовершенна и дает завышенные показатели, так как предполагает исключение из рассмотрения краткосрочных (менее недели) промоакций, которые в условиях усиления ценовой конкуренции активно используют торговые сети (особенно сети FMCG). При включении в по-

казатель инфляции таких промоакций темпы роста цен оказались бы ниже на 2–3 п. п., а темпы снижения оборота розничной торговли в товарной массе — на 2–3 п. п. меньше.

В марте-апреле 2017 года ЦБ РФ несколько раз снижал ключевую ставку, отметив, что инфляция замедляется быстрее, чем планировалось, а инфляционные риски несколько снизились, но сохраняются на повышенном уровне. В этих условиях при сохранении умеренно жесткой денежно-кредитной политики целевой уровень инфляции в 4%, по оценкам ЦБ, будет достигнут до конца 2017 года и продолжит поддерживаться в дальнейшем.

По данным специалистов INFOline, на фоне снижения реальных доходов населения и несмотря на рационализацию потребительского поведения доля расходов на приобретение товаров и услуг в структуре бюджета домохозяйств в 2016 году увеличилась на 1,5 п. п., до 72,5%. В свою очередь, доля обязательных платежей и взносов выросла на 0,5 п. п., до 11,4%, а доходы, направленные на сбережения, снизились на 3 п. п., до 11,3%.

Рис. 5. Оборот розничной торговли, в % к соответствующему периоду предыдущего года

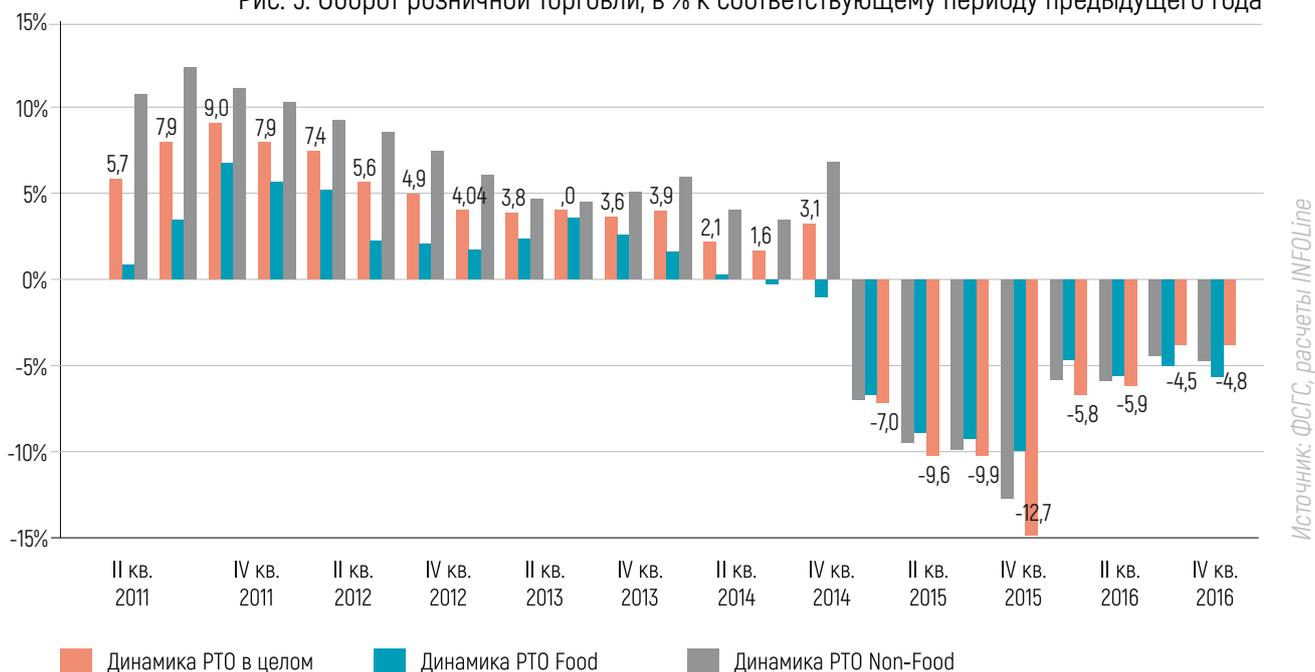
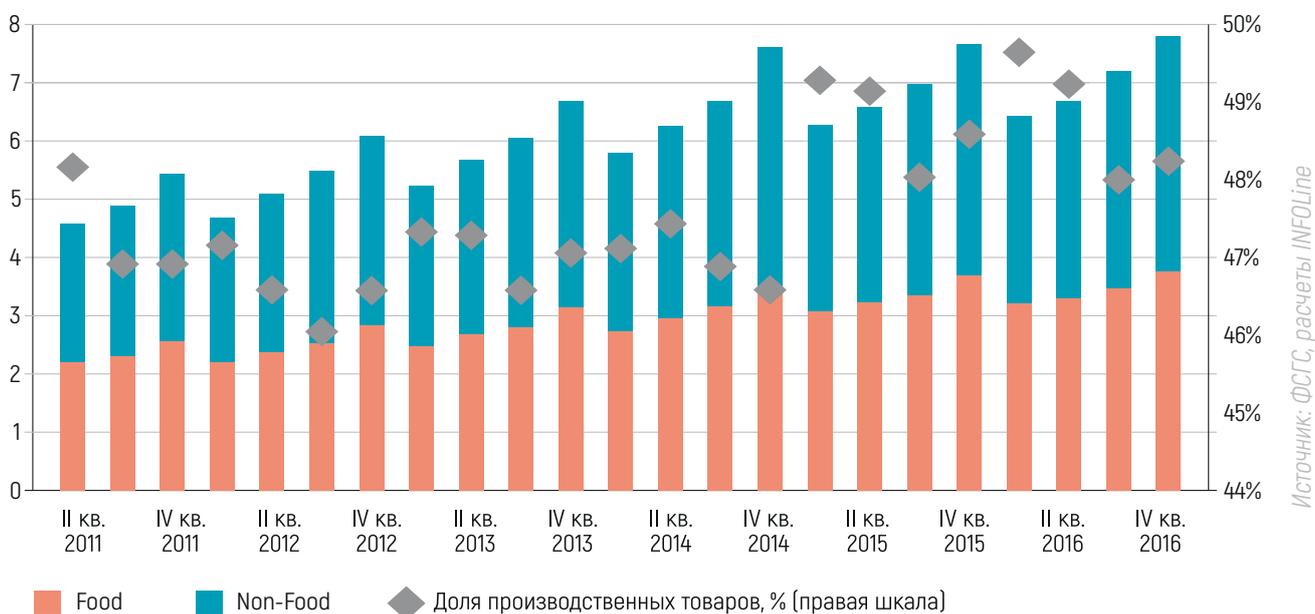


Рис. 6. Динамика ПТО по сегментам, трлн руб.



По оценкам INFOline, в 2016 году в денежной массе негативная динамика наблюдалась на рынке DIY & Household, падение которого из-за сокращения ввода жилья усилилось до -6% (в 2015 году -5%). Рынок fashion замедлил спад примерно до -2% (в 2015 году — более 7%). Рынок БИКТ продемонстрировал значительный рост (+7,4%) против падения на 14% в 2015 году, в основном за счет сегмента смартфонов и роста цен. Рынок детских товаров, фармрынок и рынок косметики и дрогери замедлились: до 1,5% (в 2015 году рост на 3%), до 10% (в 2015 году рост на 16,7%) и 6,5% (в 2015 году рост на 11%) соответственно. Онлайн-торговля материальными товарами в 2016 году выросла более чем на 30%, в основном за счет трансграничной торговли.

В структуре РТО FMCG за 2016 год доля малых современных форматов (дискаунтер и «магазин у дома») выросла на 3,1 п. п., до 35,5%. Такая динамика связана с активизацией промоактивности и ускорением органического роста крупнейших сетей. Доля традиционной торговли снизилась сразу на 4 п. п., до 31,3%, на фоне потери ценовой конкурентоспособности и роста издержек из-за внедрения ЕГАИС и необходимости перехода на новые ККТ. По прогнозам специалистов INFOline, в 2017 году тенденция сворачивания бизнеса местными ритейлерами и укрепления позиций федеральных сетей FMCG продолжится. У федеральных сетей сохраняется значительный потенциал роста при выходе в новые регионы, где высок уровень насыщенности магазинами конкурентов, а также в результате получения контроля над площадями неэффективных региональных ритейлеров.

В 2017–2019 годах основными драйверами позитивных перемен в розничной торговле, по мнению INFOline, станут постепенное восстановление потребительского спроса на фоне роста доходов населения и активизация потребительского кредитования, которые обусловят постепенный отказ от сберегательной модели поведения населения. По прогнозам МЭР, к 2019 году норма сбережения домашних хозяйств снизится до 11,1% от их валового дохода против 12,3% в 2016 году. Позитивное влияние на динамику оборота розничной торговли продовольственными товарами окажет сокращение серого сегмента (магазинов, осуществляющих торговлю нелегальным алкоголем и табачными изделиями) из-за ЕГАИС и ФЗ-54.

Рис. 7. РТО по сегментам и группам товаров, трлн руб.

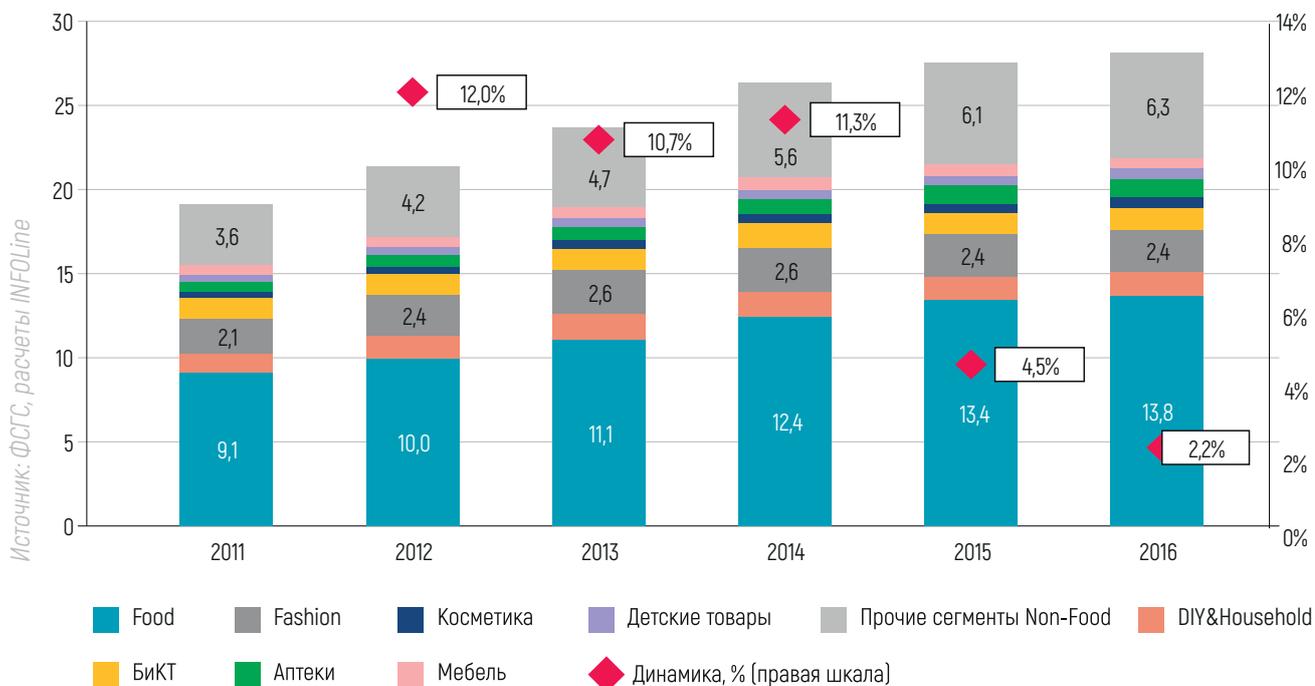
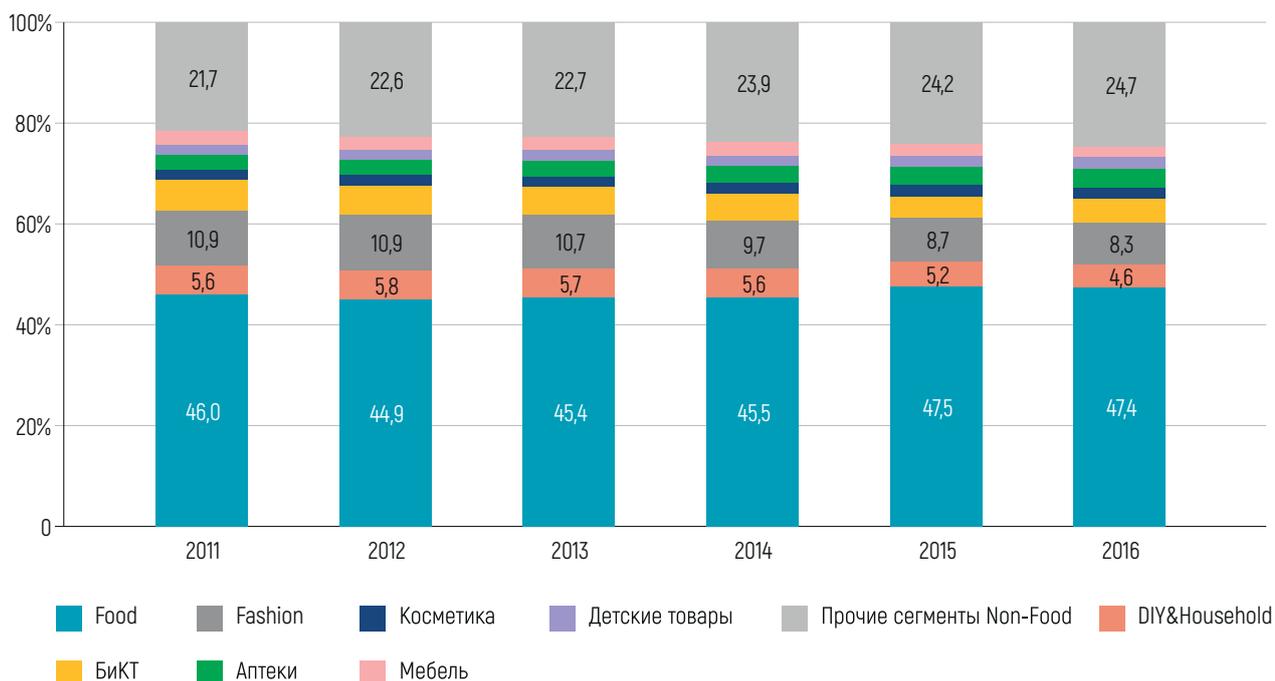


Рис. 8. РТО по сегментам и группам товаров, %



Источник: ФЦИС, расчеты INFOLine

FMCG-РИТЕЙЛ

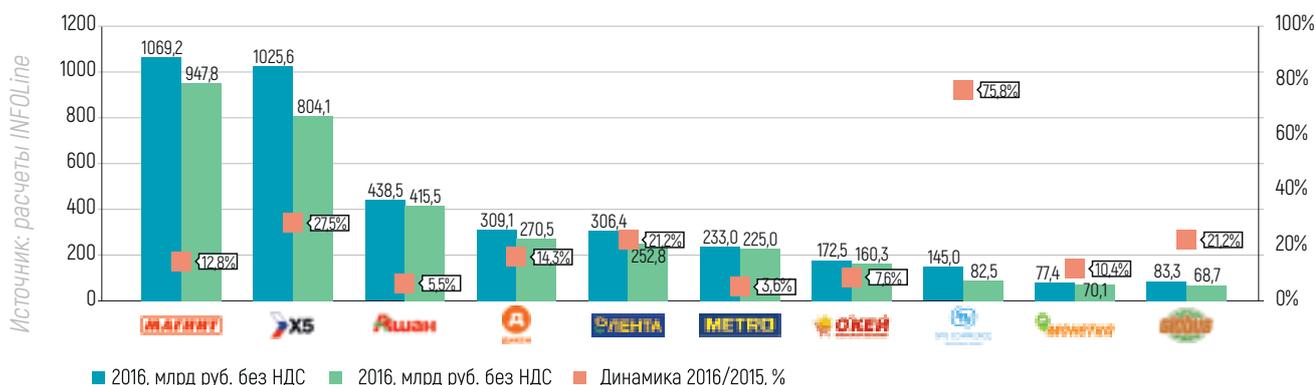
Специалисты INFOLine в ежемесячном режиме отслеживают операционные показатели 200 крупнейших сетей FMCG РФ. По итогам 2016 года прирост торговых площадей крупнейших сетей FMCG (без учета сетей, сокративших площади) составил 2,74 млн кв. м, что на 13,5% ниже рекордного показателя 2015 г. (3,17 млн кв. м). Наиболее активный органический рост среди форматов розничной торговли благодаря высокой инвестиционной активности федеральных ритейлеров продемонстрировали дискаунтеры и гипермаркеты, рост продаж в которых составил 22 и 10% соответственно.

Формат «супермаркет» в 2016 году являлся наиболее уязвимым ввиду «перетока» покупателей в более экономичные форматы: рост продаж большинства региональных ритейлеров резко замедлился. При этом ряд компаний скорректировали планы по развитию формата «супермаркет». Так, например, «Азбука Вкуса» делает упор на развитие малого формата «AB Daily», а «Перекресток» изменил ассортимент и скорректировал ценовую политику, чтобы стать более привлекательным для менее обеспеченных потребителей.

В 2016 году ряд крупнейших ритейлеров FMCG снизили темпы органического роста. Так, «Магнит» открыл на 408 объектов меньше, чем в 2015 году, а METRO расширила сеть всего на два ТЦ (в 2015 году — на семь ТЦ). Все большее количество владельцев малых региональных торговых сетей в условиях усиления конкуренции отказываются от низкорентабельного розничного бизнеса и сдают в аренду принадлежащую им торговую недвижимость, что наряду с органическим ростом становится значимым источником роста федеральных сетей, как для развития в новых, так и для укрепления позиций в уже охваченных регионах.

В 2016 году сворачивание неэффективного бизнеса продолжили не только местные и межрегиональные сети, но и крупные международные и федеральные игроки. В ноябре 2016 года компания Kesko продала «Ленте» сеть «К-РЮКА» (11 крупноформатных гипермаркетов и участки земли для строительства новых). Один из лидеров на рынке Сибирского ФО, «Система Чибис», стал банкротом. Все торговые объекты сети были закрыты, а площади сданы в аренду федеральным сетям и лидерам регионального ритейла. По наблюдениям специалистов INFOLine, за 2016 год свернули бизнес несколько десятков региональных сетей.

Рис. 9. Рейтинг INFOLine FMCG Retail Russia топ-10



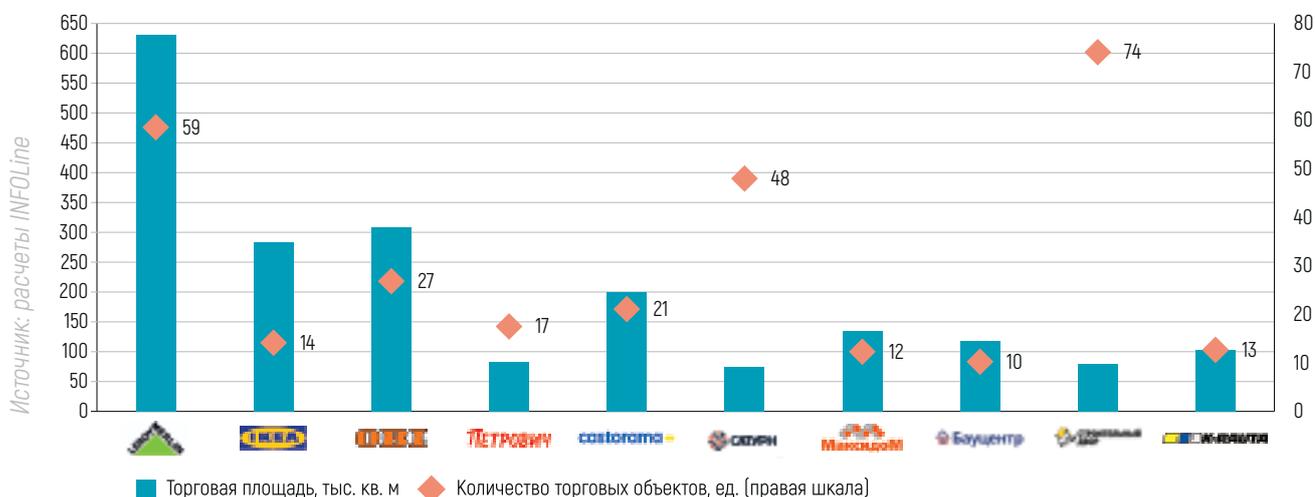
DIY & HOUSEHOLD-РИТЕЙЛ

На фоне снижения ввода жилья в многоквартирных домах (за 2016 год падение на 3,4%) и в индивидуальных домах (за 2016 год падение на 9,7%), по оценке INFOLine, рынок DIY в 2016 году сократился на 6%, при этом в большей степени пострадал сегмент Hard-DIY: он сократился примерно на 17%, в то время как Soft-DIY — менее чем на 4%. При этом положительную динамику (+8%) продемонстрировал только сегмент Garden. Продажи Household и мебели также сократились на -5 и -6,8% соответственно.

Региональные сети DIY не выдерживают конкуренции с международными игроками (в первую очередь с Leroy Merlin): так, в 2016 году прекратила существование федеральная сеть «Метрика», а недвижимость сети была продана. К основным операционным компаниям ГК «Трест СКМ» поступили иски о банкротстве, причем пять торговых объектов «СуперСтроя» были проданы компании Brozex, а более 20 торговых объектов под брендами «СуперСтрой» и «СтройАрсенал» закрыты. Крупнейшая сеть СФО «Домоцентр» в 2016 году закрыла все торговые объекты и выставила на продажу бренд и недвижимость, причем в декабре стало известно, что бренд и товарные запасы приобрел Вячеслав Кучеров для дальнейшего развития в Ростовской области.

По данным специалистов INFOLine, в прошлом году было открыто 17 гипермаркетов Leroy Merlin, а в 2017 году в планах компании — инвестиции в 30 млрд руб. для финансирования плана развития, предусматривающего открытие 17 гипермаркетов, в том числе пяти в УФО, СФО и ДФО: в Омске, Барнауле, Иркутске, Красноярске и Хабаровске. Продажи компании ИКЕА в России в 2015/16 финансовом году (завершился 31.08.2016) выросли на 1% в рублях по сравнению с 2014/15 финансовым годом, причем гипермаркеты ИКЕА посетили 70 млн человек.

Рис. 10. Рейтинг INFOLine DIY&Household Retail Russia TOP по операционным показателям



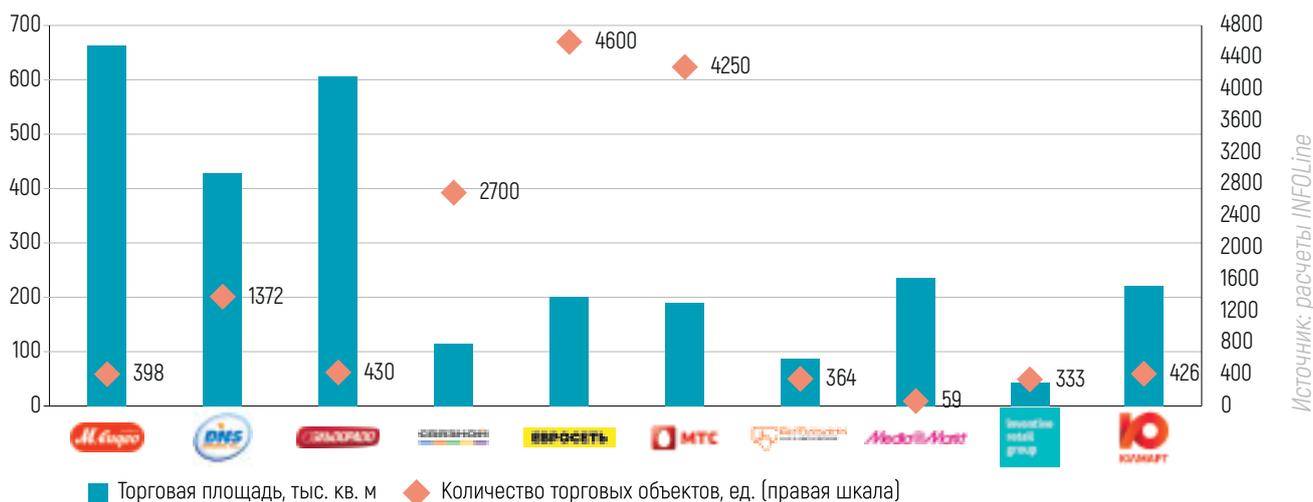
БИКТ-РИТЕЙЛ

В IV квартале рост рынка бытовой и компьютерной техники несколько замедлился, но в целом за 2016 год рынок вырос на 7,4%, преимущественно в связи с ростом цен, восстановлением потребительского кредитования и реализацией отложенного спроса населения, адаптировавшегося к кризисным условиям. Рынок потребительской электроники в 2016 году показал рост (+15,2%) за счет категории «смартфоны», их продажи выросли на 26%, до 330 млрд руб., а в физическом выражении — на 5%, до 26,6–26,8 млн шт. Средняя цена смартфона выросла на 20%, до 12,3 тыс. руб. Драйвер роста — LTE-устройства, их доля достигла 53% в общих продажах.

Рост продаж в денежном (на 43%) и в физическом (на 42%) выражении показала категория «носимой электроники», что связано с ростом популярности smart-аксессуаров. Спрос на сотовые телефоны продолжил падение: в денежном выражении на 18%, в физическом — на 14%. Продажи планшетов в 2016 году снизились на 23% в рублях и на 25% в штуках, цифровых фотоаппаратов — на 24 и 44%, портативных компьютеров — на 1 и 11% соответственно.

В апреле 2017 года группа «САФМАР» закрыла сделку по покупке доли Александра Тынкована и его партнеров в «М.Видео». ПАО «М.Видео» будет переименовано в ПАО «САФМАР Ритейл» и станет управляющей компанией для торговых сетей «М.Видео», «Эльдорадо» и проекта «Маркетплейс».

Рис. 11. Рейтинг INFOline БикТ Retail Russia TOP по операционным показателям



Источник: расчеты INFOline

FASHION-РИТЕЙЛ

На фоне сберегательной модели потребления, снижения цен и усиления промоактивности сетей в 2016 году рынок fashion стагнировал (в 2015 году падение на 7,4%). При этом продолжилось сокращение в среднем ценовом сегменте, доля которого снизилась до 25% в 2016 году (30% в 2015 году), в то время как доля нижнего выросла до 65%.

В прошлом году более 70% россиян значительно сократили расходы на одежду и обувь и порядка 12% вынуждены были полностью перестать покупать товары этой категории. На рынке продолжились снижение значимости факторов «качество/бренд» и рост фактора «цены», что сопровождается ростом доли покупок в периоды скидок и распродаж. При этом большинство российских сетей вынуждены было оптимизировать бизнес, а глобальные игроки (Inditex, H&M и др.) активизировали органический рост и наращивали продажи.

Девальвация рубля стимулировала перенос производства в РФ, что позволяет сократить цикл производства до одного-двух месяцев. Все больше сетей («Спортмастер», Sela и т.д.) производят часть ассортимента в России. За первые несколько месяцев проекта введения маркировки меховых изделий их легальный оборот вырос в 13 раз и составил более 3,5 млн изделий, при этом, по данным главы ФНС РФ, теневой рынок удалось легализовать на 33 млрд руб.

Как отмечают специалисты INFOLine, в 2016 году выручка сети «Спортмастер» выросла на 6%, сетей O'STIN и FunDay — на 8%. В 2017 году «Детский мир», который в начале года провел успешное IPO, планирует открыть 70 магазинов, а в 2017–2020 годах — 250. Также планируется релоцировать ряд убыточных магазинов ELC и достичь таким образом синергического эффекта с «Детским миром» за счет совместного размещения торговых объектов розничной группы. По данным агентства INFOLine, в декабре прошлого года консорциум инвесторов во главе с Baring Vostok Private Equity Fund V приобрел долю в 49% в капитале сети Familia. В 2016 году продажи LFL сети составили 17%, а в этом году торговая сеть Familia планирует нарастить оборот на 40–45% и открыть до 40 магазинов. ■

Рис. 12. Рейтинг INFOLine Fashion Retail Russia TOP по операционным показателям



Специальное предложение INFOLine!

При покупке исследования «INFOLine Retail Russia TOP-100. Тенденции 2017 года. Прогноз до 2019 года»,



Дата выхода: Август 2017
 Способ предоставления: Печатный и электронный
 Стандартная версия: 50 000 руб.
 Расширенная версия: 100 000 руб.
 Язык: Русский

BONUS



Скидка 50%

на подписку на обзор «Состояние потребительского рынка и Рейтинг торговых сетей FMCG РФ. Итоги I пол. 2017 года»

Вы получаете скидки и специальные опции от INFOLine **НА ВЫБОР:**

BONUS



Скидка 50% NEW!

на исследование «Розничная торговля и потребительский рынок России. Итоги 2016 года. Перспективы развития до 2019 года»

BONUS



Скидка 50% NEW!

на обзор «200 строящихся и планируемых к строительству проектов торговых центров РФ. Проекты 2017-2020 годов»



МЫ – ЗНАЕМ!

Пресс-центры ТАСС

Комплекс современных коммуникационных площадок в крупнейших городах России — Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и Екатеринбурге.

Пресс-центры ТАСС:

- организация и проведение пресс-конференций, видеотрансляций, телемостов с различными городами России и мира;
- высокие профессиональные компетенции ТАСС — ежегодно проводится более тысячи пресс-мероприятий с участием ведущих российских и иностранных политиков, деятелей культуры, науки и спорта, а также представителей крупнейших российских и зарубежных компаний;
- Wi-Fi, организация фуршетов и кофе-брейков, парковка, аудио- и видеозапись, фотографирование и другие услуги.

Пресс-центр ТАСС в Москве
Тел.: +7 (495) 692-15-22
press-center@tass.ru
tass.ru

**SEAN - СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ДЛЯ
 ТОРГОВОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ
 НЕДВИЖИМОСТИ, СПОРТИВНЫХ,
 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ, СОЦИАЛЬНЫХ И
 КУЛЬТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ.**

г. Москва, ул. Барклай, д.6, стр.3,
 ТЦ "Барклай парк", 7 этаж, офис 714
 Телефон: +7 (495) 909-90-23
 E-mail: info@hoistpartner.ru



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- проектирование, монтаж и пусконаладка любых электрических и слаботочных инженерных систем, включая СКС любой сложности, систем пожаротушения, СКУД, видеонаблюдения, мультимедиа для общественных зон и конференц-залов;
- поставка и настройка серверного и сетевого оборудования; профессиональные Wi-Fi-решения (Brocade Ruckus, HP Aruba), включающие в том числе разработку гостевых порталов авторизации;
- видеоотображение и аудио решения;
- разработка и внедрение решений Digital Signage любой сложности, включая конференц-модули;
- интерактивные киоски с индивидуальным дизайном и навигационным контентом;
- разработка интерактивных решений любой сложности, включая использование технологий дополненной реальности, управления жестами и т.д.;
- медиафасады, видеостены.

RETAIL & LOYALTY

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЖУРНАЛ О РОЗНИЦЕ И ИННОВАЦИЯХ



Торговые сети		POS-оборудование и кассовые решения		Исследования
	Фулфилмент		Логистика	
Лояльность		Самообслуживание		Малый и средний ритейл
	Новости ритейла		Платежные технологии	
E-commerce		Безопасность		Автоматизация

Обслуживание массового покупателя в реальном и виртуальном мире

Проекты самообслуживания в торговом ритейле и не только...

Лучший зарубежный и отечественный опыт

Оригинальные идеи в области розничного бизнеса. Программы лояльности и ко-брендинг

Retail-Loyalty.org

Аудитория одного номера –
 17 200 чел. Периодичность
 8 номеров в год

ИРИНА РАТИНА: «С АНАЛИТИКИ ВСЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ»

Ритейл — это отрасль, в которой всегда есть место модернизации.

Повседневная работа ритейлеров по анализу и сокращению издержек, пересмотру ассортиментных матриц, организации персонифицированной работы с клиентами в разных каналах продаж и т.д. предполагает постоянное наращивание возможностей информационных систем и совершенствование IT-архитектур компаний. Об основных трендах в сфере IT в ритейле рассказывает Ирина Ратина, вице-президент по работе с IT-компаниями Российской ассоциации экспертов рынка ритейла и модератор секции «IT в современном розничном бизнесе» на Неделе российского ритейла.



ИЗБАВЛЯЕМСЯ ОТ СТЕРЕОТИПОВ

Многие считают, что пришло время IT-систем с более коротким жизненным циклом в противовес канувшим в прошлое крупным проектам по внедрению ERP-систем. На самом деле и сейчас, создавая, например, платформу лояльности или e-commerce, ритейлеры рассматривают возможность использования этих технологий в долгосрочной перспективе. Поэтому такие платформы, с одной стороны, должны располагать достаточными возможностями и большим количеством бизнес-моделей, а с другой стороны — быть гибкими, чтобы их можно было дорабатывать применительно к меняющимся условиям.

Изменение «пользовательского» отношения к новым IT-решениям связано с

консьюмеризацией информационных технологий. Люди привыкли, что, получая новое устройство или технологию, они имеют возможность запустить ее, что называется, с одного щелчка: купи, открой и начни работать! Если речь идет о малопользовательских решениях, в них приветствуется и является преимуществом легко и быстро настраиваемая логика. Вспомним, что, войдя, например, в «Битрикс 24», мы можем исходя из интерфейса легко понять, что нужно делать, и немедленно начать работать. Поэтому пользователи задаются вопросом: почему нет аналогичных бизнес-решений? Тут важно избавляться от стереотипов и понимать, что моментально настраиваемых бизнес-решений не появится, поскольку программная оболочка не самоценна — важна логика бизнеса, которую создает ритейлер.

Второй стереотип связан с тем, что ритейлеры с удовольствием используют опыт высокотехнологичных стартапов. Но это не является тенденцией! У ритейлеров в целом изменилось отношение к пилотным проектам в сфере ИТ: если раньше многие были готовы платить за тестирование технологий, то сейчас на это не хватает ни временных, ни человеческих ресурсов. На российском рынке заметными игроками становятся ИТ-стартапы, в команде которых есть люди, хорошо знающие бизнес, понимающие, как ритейлер может получить экстрарезультаты с новыми технологиями. У таких стартапов растут и клиентская база, и количество проектов. Хотя, несомненно, общее внимание к возможностям использования интересных новых решений значительно выросло за последние годы, и даже серьезные игроки розничного рынка стали мониторить этот рынок.

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ И ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Если задаваться вопросом, какие решения ритейл при всем многообразии выбора индицирует как основные, то мы видим два несомненных тренда, избежать которых не удастся никому: управление данными и программы лояльности.

Конечно, у каждого ритейлера есть своя ИТ-стратегия и ядро наиболее критичных для бизнеса ИТ-решений, подходов к построению инфраструктуры и использованию сервисов. Поэтому каждая компания выбирает свой собственный пул перспективных ИТ-проектов, в которые готова инвестировать. Тем не менее всех ритейлеров объединяет интерес к повышению клиентской лояльности и новым принципам работы с данными. Еще одной темой, в которой не исчерпаны ресурсы эффективности для ритейла, являются системы планирования — и многие розничные компании реализуют проекты в этой области. Однако к данным интерес совершенно особый. Раньше ритейлеры шли по пути атрибутирования данных и дальнейшей их консолидации в необходимой форме. Но сейчас подход изменился: далеко не все доступные данные могут быть атрибутированы, но очень хочется использовать их в бизнесе.

Предикативная аналитика переживает очередную подъем. Сама идея next best offer (выбор оптимального предложения для клиента) является базовой задачей для розницы: что предложить клиенту, чтобы обеспечить высокий отклик — повторный приход клиента, рост его чека? Выделяя предикторы или прогностические параметры, которые не всегда очевидны, розничные компании обеспечивают дополнительные продажи. Очень любопытный кейс представила недавно компания Lego, которая сумела точно рассчитать, кому следует адресовать предложения по своим новым продуктам, и увеличила продажи. Также отличный кейс представила сеть «Адамас» — благодаря предикативной аналитике удалось значительно увеличить отклик покупателей на адресные предложения. Такие предложения формируются на основании изучения различных показателей — и покупательского поведения, в частности совершения покупок по какой-то товарной группе, и других, которые сеть считает критичными.

Как и вопрос о данных, клиентская лояльность была предметом дискуссии всегда. Но в последние годы сети очевидно стали уделять этому вопросу особое внимание. В результате многие крупные ритейлеры уже имеют положительный опыт разработки и эксплуатации эффективных систем лояльности, а остальные активно включаются в эту работу. Косвенно о том, насколько важна данная тема, говорит огромный интерес производителей кассовых решений к доработке модулей, связанных с лояльностью, в кассовых системах. Наиболее серьезные производители уже предлагают программные решения, которые помогают работать с клиентом на кассе — в последней точке контакта, максимизируя отдачу от каждого визита в магазин.

Процесс развития программ лояльности предполагает наращивание бизнес-логики и совершенствование моделей, которые придумывают ритейлеры, а задача ИТ-платформы — поддерживать процесс изменений. Отличный пример такого подхода мы видим у «Ленты». Из новых внедрений много интересного заложила в свою программу лояльности «Азбука Вкуса». В целом приятно, что количество внедрений в этом направлении растет.

С АНАЛИТИКИ ВСЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ

Несомненно, одним из следующих трендов в автоматизированных бизнес-решениях должно стать планирование. Оно помогает избежать узких мест в основных процессах ритейлера. С аналитики все только начинается. Она содержит в себе не ответ, а рекомендации к дальнейшим действиям взаимно интегрированных подразделений компании. Пожалуй, именно сейчас можно реально создавать системы товарно-финансового планирования. К сожалению, внедрение таких систем требует очень существенного вовлечения ритейлеров, изменения бизнес-логики и серьезной методологической работы, к которой готовы не все компании.



РАСХОДЫ НА ИТ И ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ

Часто говорят, что ритейлеры экономят на ИТ в кризис, но это, скорее всего, не соответствует действительности. Просто ИТ-технологии перестали быть для компаний чем-то особенным, а предложение на рынке существенно выросло. Поэтому любой ИТ-проект сейчас проходит тщательную оценку с точки зрения окупаемости в адекватные сроки. Ритейлеры прекрасно понимают, на чем могут сэкономить: договориться с поставщиками об особых условиях, использовать внешние сервисы или аутсорсинг. В этом смысле каждый ритейлер по-своему выстраивает экосистему

отношений с ИТ-поставщиками. Одной из наиболее болезненных для ритейлеров остается проблема ежегодных лицензионных платежей за софт: в этом вопросе вендоры не готовы идти на какие бы то ни было уступки.

РОССИЙСКИЕ СТАРТАПЫ: ТОЧЕЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

В последнее время много говорится о том, что существует огромное количество российских стартапов, решения которых могли бы быть использованы в ритейле. К сожалению, многие такие разработки представляют собой точечные решения и не могут быть использованы с реальной пользой для бизнеса. Например, есть разработка системы распознавания товаров на полке. Но она нужна ритейлеру не отдельно, а в составе решения по пополнению полки.

В целом многим разработчикам, которые предлагают какие-то красивые решения, следует больше думать о бизнес-процессах ритейлера — тогда появится шанс заинтересовать ритейлеров своими ноу-хау. А вот с чем не стоит соглашаться, так это с утверждением, что западные ритейлеры более технологичны. Российский ритейл продолжает рост, а в общении с западными разработчиками и вендорами мы часто сталкиваемся с недостатком экспертизы.

СТРАТЕГИИ OMNI-CHANNEL

Все бóльшая часть покупок начинается с анализа предложений в Интернете с помощью компьютера, смартфона или планшета. О том, насколько быстро осваиваются на российском рынке технологии omni-channel, можно судить по выраженному стремлению ритейлеров искать своих покупателей и делать им индивидуальные предложения в разных каналах. Падение физического трафика — это вызов для розничных сетей, и многие из них уже ищут дополнительный трафик в онлайн. Omni-channel становится основной стратегией развития сетей. При этом не только офлайн-ритейлеры идут в онлайн, мы видим и обратное движение.

Omni-channel — это однозначно более комплексная стратегия, чем использование канала e-commerce. Это, во-первых, возможность идентифицировать своего клиента в разных каналах продаж, во-вторых, проведя

через них, заставить его принять решение о покупке и, наконец, проинформировать о том, где он (например, в ближайшем магазине) сможет получить свой заказ. Что касается соответствующих IT-решений, то их довольно много.

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ, САМООБСЛУЖИВАНИЕ, БОРЬБА С МОШЕННИЧЕСТВОМ, ОНЛАЙН- ИНКАССАЦИЯ И ДРУГИЕ РЕШЕНИЯ

Автоматизация транспортной логистики

Специалисты отмечают повышенный интерес ритейлеров к новым предложениям по автоматизации логистики, как собственной, так и с привлечением провайдеров. Системы класса TMS (Transportation Management System, или система управления транспортом) есть и будут далеко не у всех розничных сетей. Но размеры нашей страны и возможности оптимизации показателей за счет параметров доставки позволяют предположить, что большие компании все-таки будут автоматизироваться в этом направлении.

Борьба с мошенничеством

Очень важный тренд — борьба с мошенничеством. Ее автоматизация, несомненно, будет расти как в сфере оборудования (более совершенные видеосистемы, противокражные системы, системы допуска), так и в употреблении специализированных решений. Воровство и потери будут отслеживаться не только физически, но и интеллектуальными системами. Например, в X5 в прошлом году был реализован интересный проект по предотвращению разнообразных мошеннических схем. Можно уже говорить о значительном интересе к предупреждению случаев мошенничества в Интернете. Поэтому популярность антифрод-систем будет активно расти.

Самообслуживание

О том, что сильным трендом в ритейле становится управление самообслуживанием в торговом зале, говорит появление на рынке большого количества доступных решений для этого формата торговли. Одной из задач, которые они выполняют, является разгрузка кассовой линии. Пока это решения в пода-

вляющем большинстве для food, но уже есть и новинки и даже оригинальные системы для non-food.

Интерес ритейлеров к соцсетям

Формируется интерес ритейла к соцсетям: с одной стороны, есть понимание, что пользователи сетей — это потенциальные покупатели, с другой — ритейлеры ищут эффективные технологии для использования соцсетей с целью роста продаж, для привлечения трафика и т.д.



Онлайн-инкассация

Поскольку все ритейлеры хотят снизить стоимость денег, хорошие перспективы имеют решения по онлайн-инкассации, когда сеть может учитывать в своих оборотах деньги, находящиеся в магазине, которыми произвели оплату. Деньги попадают в магазин, тут же инкассируются с помощью специального устройства и виртуально попадают на расчетный счет в банк, физически находясь еще в магазине. Для реализации такого подхода, конечно же, важно иметь коалиционное решение с банками.

Сервисы

Продолжается рост проектов в сфере специализированных сервисов. Например, сеть «Петрович» реализовала проект переноса архивов документации во внешние хранили-



ща. Это прекрасная альтернатива покупке и обслуживанию оборудования. Очень активно сервисные схемы использует «Седьмой континент».

IT-оборудование: рост возможностей и снижение цен

В ритейле все чаще используются различные «носимые устройства» — мобильные терминалы, сканеры, планшеты в качестве помощника продавца, на складе и т.д. Говоря о торговом IT-оборудовании, следует отметить, что предложение существенно выросло за счет корейских и китайских производителей, а также создания сервисных схем. Это позволяет ритейлерам снижать расходы на оборудование.

Системы виртуальной и дополненной реальности

Модной темой в fashion, DIY-сегменте ритейла остаются и системы AR и VR (дополненной и виртуальной реальности). Правда, для подобных систем пока недостаточно соответствующего контента, а его подготовка обходится достаточно дорого. Создать виртуальный образ товара — это затратная история. Даже не все люксовые бренды могут

позволить себе это и делают ставку в большей степени на персональную коммуникацию с клиентами.

Планирование ассортимента

В настоящее время в российском ритейле ведется постоянная и очень важная работа по обновлению и планированию ассортимента. Например, в fashion-ритейле, чтобы правильно ответить на вопрос, каким ассортиментом следует наполнять каждый магазин сети, ритейлеру необходимо понимать и разницу ассортиментных матриц всех магазинов, и особенности покупательской аудитории. Инструменты такого планирования в виде софтверных решений далеко не исчерпали своего потенциала и также будут развиваться.

В заключение стоит отметить, что ритейл сегодня — одна из немногих отраслей российской экономики, способных инвестировать в новейшие разработки в сфере IT, которые находят оперативное применение в самых разных направлениях работы розничных компаний: для обработки данных и прогнозирования, в омниканальных решениях, различных сервисах и так далее. ■

INTERACTIVE GROUP
Digital Signage

Светодиодные стены
Информационные киоски
Интерактивные витрины
Видеостены
Интерактивные проекции



www.interactivegroup.ru



✉ info@in-gr.ru
☎ +7 495 960-95-08

АКТУАЛЬНЫЕ ТRENДЫ РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ

Сегодня российский ритейл живет в новой экономической реальности и интенсивно переформируется под нее. Поэтому для правильного анализа нужно исходить из того, что происходит на рынке в настоящий момент, учитывая изменение форматов и бизнес-концепций, цен и среднего чека, потребительского поведения и трафика и т.д. В конце 2016-го – начале 2017 года компанией Project Line совместно с Национальной ассоциацией участников сетевой торговли (НАСТ), которая объединяет средний сетевой непродовольственный ритейл, был проведен опрос ритейлеров с целью выяснить, какие важные для них тренды они отмечают в розничной торговле. В опросе приняли участие сетевые компании как из non-food, так и из food-сегмента. О результатах рассказывают **Евгений Бутман**, председатель правления НАСТ и руководитель группы компаний IDEAS4RETAIL, и **Борис Агатов**, руководитель компании Project Line.

СТАБИЛИЗАЦИЯ И НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Начало кризиса обычно связывают с событиями в конце 2014 года, однако определенный спад потребления отмечался еще в конце 2013 года и продолжался вместе с падением покупательского трафика вплоть до конца осени 2014 года.

Евгений Бутман рассказывает об остром и последующем этапе кризиса: «В декабре 2014-го и январе 2015 года, когда рубль сильно колебался и достигал отметок 60–80 за доллар, было практически прекращено банковское финансирование — и эта проблема стала в тот момент главной для ритейла. Второй по значимости оказалась кризисная ситуация с арендой торговых площадей. Одновременно происходило лавинообразное снижение спроса. Стабилизация на новом уровне произошла только в 2016 году одновременно со стабилизацией курса. Сейчас, в 2017 году, мы все реже пользуемся термином “кризис”, а больше говорим о новой реальности, к которой нужно адаптироваться».

В результате на российском рынке за последние три года люди стали покупать не спонтанно и много, как раньше, а прагматично и рационально, что неожиданным образом приблизило его к развитым потребительским рынкам. Снижение спроса привело к падению физического, а затем и рублевого объемов продаж. Если, несмотря



на снижение физического объема продаж и уменьшение среднего чека, рост розничного товарооборота в рублях в 2015 году еще был, то в 2016 году произошло его падение и в рублях — на 5,2%.

Говоря о реакции потребителей, следует отметить, что наибольшее падение потребительской уверенности пришлось на два января — 2015 и 2016 годов, когда курс был очень высоким. Затем в 2016 году произошло увеличение этого показателя, и к лету 2016 года он достигал уровня 2014 года, но до сих пор остается отрицательным. **Евгений Бутман** приводит пример новогодних продаж: «Когда в предпоследнюю перед Новым годом пятницу, 23 декабря 2016 года, в 8 часов вечера “Яндекс.Пробки” показал 3 балла, стало понятно, что привычных декабрьских продаж уже не будет: покупатели сидят дома».

Еще одним важным показателем поведения потребителей является изменение структуры бюджета семьи. Так, статистика по продаже автомобилей говорит о том,

что люди перестали вкладывать средства в долгосрочные товары, а рост доли возврата потребительских кредитов — о том, что люди вместо шопинга стали тратить деньги на возврат кредитов. Кроме того, следует учитывать, что в стране растет категория россиян, живущих в глубинке преимущественно натуральным хозяйством, которые сегодня мало что покупают.

12 ТРЕНДОВ

В результате опроса 80 ритейлеров, половина из которых представляли крупный ритейл, треть — средний и мелкий, а оставшиеся — компании, связанные с ритейлом, были сформулированы 12 наиболее репрезентативных трендов. По количеству упоминаний и значимости (по возрастающей) они заняли соответствующие места с 12-е по 1-е.

12-Е МЕСТО: ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ РИТЕЙЛЕРОВ В СТОРОНУ УВЕЛИЧЕНИЯ

До кризиса динамично развивались в том числе разнообразные малые форматы магазинов со сравнительно более высокими удельными расходами на аренду, персонал, маркетинг и т.д. Но в период роста рынка все это в конечном счете окупалось. В настоящее время активно развиваются ритейлеры с магазинами больших форматов.

11-Е МЕСТО: СНИЖЕНИЕ ОБЪЕМОВ ТОВАРНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ И СОКРАЩЕНИЕ АССОРТИМЕНТА

Основная причина этого заключается в сложностях у оптового звена, которое оказалось наиболее уязвимым в кризис: работа на больших кредитных линиях, низкой марже и быстрой оборачиваемости товара. Поэтому при резком замедлении спроса со стороны потребителей пострадали в первую очередь оптовики, сокращая запасы для снижения рисков. С сокращением объема товара в оптовом звене изменилось и товарное предложение на розничном рынке.

10-Е МЕСТО: СНИЖЕНИЕ ЯКОРНЫХ ФУНКЦИЙ ВЕДУЩИХ FASHION-СЕТЕЙ

Действительно, если раньше какому-то магазину можно было встать в ТЦ рядом с большим магазином одежды для всей семьи, например H&M, и к нему гарантированно

шли покупатели, то сейчас такой трафик резко сократился.

9-Е МЕСТО: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ РИТЕЙЛ

Речь идет об осознании необходимости внедрения эмоционального клиентского сервиса. Поэтому задача каждого ритейлера сегодня — создать такой магазин, где большинство аудитории будет чувствовать себя эмоционально комфортно, куда покупателям захочется вернуться. Таким образом формируется эмоциональная лояльность, которая решает один из основных вопросов выживания магазина в наши дни — формирование устойчивого вторичного трафика.

8-Е МЕСТО: ПОБЕДОНОСНОЕ ШЕСТВИЕ БЕСПОШЛИННОЙ КРОСС-БОРДЕРНОЙ ТОРГОВЛИ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, СНИЖЕНИЕ ДОХОДОВ ТРАДИЦИОННОГО ОФЛАЙН-РИТЕЙЛА



По данным, которые привел президент Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) Алексей Федоров, кросс-бордерная торговля достигла в 2016 году

33-процентной доли в российской онлайн-торговле, тогда как в 2010 году она составляла 8%, а в 2015 году — 29%. При этом количество заказов на внутреннем рынке в прошлом году выросло лишь на 6%, тогда как количество посылок из-за рубежа — на 102%, до 233 млн отправок. По оценкам АКИТ, в 2017 году покупатели из России закажут за рубежом товаров в количестве 400 млн посылок. Доля отправок посылок из Китая оставляет 90%, Евросоюза — 4%, США — 2% (в денежном выражении — соответственно 52, 23 и 12%). Но если в России не взимаются налоги и пошлины на посылки стоимостью до €1000, то, например, в Китае действуют заградительные пошлины для российской продукции, продающейся по интернет-каналам, в размере от 12 до 60%, кроме того, товар должен быть сертифицирован. Также и в Европе для посылок из-за границы стоимостью более €22 взимается пошлина в зависимости от стоимости посылки.

Несмотря на кажущуюся незначительность объемов, специалисты считают такую торговлю очень опасным для российского ритейла явлением. Эта торговля не платит налогов, пошлин и имеет серьезное конкурентное преимущество в цене.

7-Е МЕСТО: ВЫМЫВАНИЕ СРЕДНЕГО ЦЕНОВОГО АССОРТИМЕНТА, АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ДИСКАУНТЕРОВ ПРИ СТАБИЛЬНОСТИ ВЕРХНЕГО ЦЕНОВОГО СЕГМЕНТА

Стоит отметить, что в России до сих пор не было развитого сегмента дисконтной торговли. Только сейчас идет его формирование, причем быстрыми темпами. И те, кто в нем работает, имеют сравнительно хорошую перспективу.

6-Е МЕСТО: РОСТ ВАЖНОСТИ ЗОН РАЗВЛЕЧЕНИЙ В ТРЦ И НЕОБХОДИМОСТЬ ИХ ИНТЕГРАЦИИ В РИТЕЙЛ-ФОРМАТЫ

Современные форматы ритейла меняются в сторону большего разнообразия сервисного и развлекательного предложения для покупателя. Кроме того, ритейлу в ТЦ трудно развиваться, ориентируясь на покупателей-одиночек: магазинам нужны семьи, а для последних нужно семейное предложение. Хорошее предложение для всей семьи в ТЦ — зона развлечений, которая делает шопинг семейным мероприятием. И сегодня этот рынок развлечений предлагает все новые и новые проекты и форматы.

5-Е МЕСТО: АКТИВНАЯ РАБОТА НАД ПРОГРАММАМИ ЛОЯЛЬНОСТИ, ИХ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Это один из сильных трендов, причем в крупном ритейле сегодня 100% компаний активно работают с программами лояльности, в среднем и мелком эта доля меньше, но активно растет. Как считает **Евгений Бутман**, с

НОВОСТИ МАГАЗИНОСТРОЕНИЯ



Борис Агатов, Project Line

К концу 2016 года некоторые ритейлеры вышли на докризисный уровень открытия магазинов. Однако не менее трети таких открытий — это либо смена формата и концепции, либо смена локации на более эффективную с точки зрения трафика или стоимости аренды. Поэтому один из трендов с точки зрения магазиностроения — это

активная перестройка магазинов с заменой оборудования и использованием новых технических решений. Например, достаточно революционные решения предлагают новые системы подсчета покупателей и видеоаналитики, в которых счетчики нового поколения позволяют увеличить точность подсчета покупателей, определять их пол, возраст, национальность и даже настроение, что может существенно образом изменить систему коммуникаций с ними. Кроме того, видеоаналитика формирует карту маршрутов движения каждого покупателя,

выделяя места с повышенной плотностью внутреннего трафика. Используя такие наработки, можно формировать торговое пространство, например зоны промо и дорогих товаров, тем самым увеличивая продажи. Пока сложность в видеосистеме подсчета заключается в том, чтобы «передать» покупателя от одной камеры к другой, решая проблему идентификации. Из-за подобных несостыковок пока что теряется часть (до 30%) трафика. Очевидно, вопрос небольшого времени довести эту долю менее чем до 10%. ■

5-го места этот тренд будет постепенно выходить на 1–2-е места: «При падении трафика надо повышать конверсию, и каждый клиент, заходящий в магазин, должен стать долгосрочным партнером ритейлера. Системы лояльности необходимо перестраивать, чтобы прежде всего эффективно работать с потребителями, представляющими средний класс, численность которого сокращается. В свою очередь, маркетинг в виде простой системы скидок уйдет в дискаунтную торговлю».

Помочь в изучении потребительского поведения и создании уникального предложения для покупателя может анализ его транзакций, который, как считает **Борис Агатов**, станет реальностью уже в обозримом будущем. Тогда можно будет отследить (или «склеить») потребительское поведение каждого пользователя платежных карт и карт покупателя на протяжении определенного периода, причем во всех (офлайн и онлайн) средах. Это позволит делать покупателям такие уникальные предложения, от которых им сложно будет отказаться, и станет, по мнению **Бориса Агатова**, возможно, одним из самых мощных инструментов повышения эффективности продаж.

4-Е МЕСТО: ПОЛЯРИЗАЦИЯ ТЦ – СИЛЬНЫЕ УКРЕПЛЯЮТ ПОЗИЦИИ, СЛАБЫЕ ТЕРЯЮТ АРЕНДАТОРОВ

Как отмечают эксперты, большинство ритейлеров сегодня занимаются определенным маневрированием, чтобы найти те локации, где им комфортнее и выше трафик, поэтому сильные локации становятся сильнее, и это касается не только торговой недвижимости, но и ритейла в целом.

3-Е МЕСТО: АКТИВНЫЙ РОСТ СЕКТОРА СТМ

Если все остальные тренды так или иначе влияют на эффективность операций, маржинальность, аудиторию, производительность труда и т.д., то ритейлер, у которого в ассортименте высокая доля СТМ, способен управлять маржей существенно более гибко. Он не зависит от чистого импорта, у него есть влияние на цикл производства, доставку, ценообразование, маркетинг. Многие сети считают, что, начиная продавать более дешевые и адаптированные под своих клиентов товары СТМ, они получают конкурентные преимущества в цене и возможности гибко

реагировать на изменение потребительских запросов. Однако нельзя забывать о том, что необходимо обеспечить и их качество.

По мнению **Евгения Бутмана**, для российских СТМ проблема качества — одна из главных: «На развитых рынках многие глобальные бренды почти полностью состоят из своих private label (СТМ), например для бренда H&M шьют продукцию многие производители. В России работа с СТМ долгое время была новацией, но сейчас этим занимаются практически все ритейлеры. И для многих из них, например для продуктовых сетей, это вопрос выживания. В результате кризиса с рынка ушли мелкие бренды — торговое пространство либо заняли большие и глобальные бренды, либо его активно завоевывают СТМ. Думаю, что постепенно отрасль выработает определенный механизм по работе с СТМ и сформируется нормальная инфраструктура для их создания».

Однако сейчас, пока такой инфраструктуры нет, каждый ритейлер вынужден создавать свою.

2-Е МЕСТО: ПОИСК РИТЕЙЛЕРАМИ БОЛЕЕ ДЕШЕВЫХ ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ НА ЗАМЕНУ НАИБОЛЕЕ ПОДРОЖАВШИМ

Одним из главных последствий кризиса стало то, что многие ритейлеры сместились относительно своей целевой аудитории. Так, если раньше они рассчитывали на аудиторию, которая покупала товар за 100 руб., то в какой-то момент их товар стал стоить в 2 раза дороже. Чтобы вернуться к своей аудитории, они вынуждены тщательно работать с ассортиментом — и это, по мнению экспертов, одна из важнейших частей той работы, которая происходит сейчас в ритейле.

1-Е МЕСТО: ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ, ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ К РАЗВИТИЮ ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖ

Этот тренд был отмечен наибольшим количеством опрошенных. Именно омниканальный формат сегодня развивается в Интернете (если не учитывать успехи кросс-бордерной торговли), когда офлайн-ритейлер развивает онлайн-канал как важную альтернативу продажам в магазине. Ведь на фоне снижения трафика в традиционном ритейле онлайн-канал позволяет это снижение компенсировать.

Евгений Бутман комментирует: «Если во второй половине 2000-х годов

и в начале 2010-х считалось, что для офлайн-ритейлера уровень продаж в онлайн-канале в 3–5% является хорошим результатом, то сейчас все ставят задачу увеличить эту долю до 10%, а некоторые ритейлеры идут и дальше. Вполне возможно, что в течение нескольких лет появятся компании, которые будут делить эти продажи пополам».

Имеют место и попытки онлайн-ритейлеров открывать офлайн-магазины. КириVIP открыл один офлайн-магазин в 2015-м, три — в 2016-м, а в 2017 году планирует открыть 10. По мнению Бориса Агатова, сегодня онлайн-игроки, имея серьезных инвесторов и солидные обороты, могут приобретать те или иные активы в офлайн-ритейле.

ТЕМА ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ АРЕНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ НЕ УТРАТИЛА АКТУАЛЬНОСТИ

Многие эксперты считают, что тема перехода на договоры аренды в рублях, несмотря на снижение остроты проблемы со

стабилизацией валютного курса, не утратила актуальности. Хотя сейчас львиная доля новых договоров заключается в рублях и с оплатой, учитывающей оборот магазина арендатора, старые долгосрочные валютные договоры, по которым многие розничные компании сейчас живут в рамках временных соглашений, никуда не делась. Поэтому, по мнению **Евгения Бутмана**, ритейл должен приложить максимум усилий для того, чтобы эта «старая жизнь» не вернулась и вопрос решился бы институционально.

Если говорить об изменении стоимости аренды за последние годы, то эксперты отмечают радикальное снижение ее доли в рублевой выручке в среднем по ритейлу в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Однако в 2017 году эта доля может вырасти, поскольку отмечался больший по сравнению с инфляцией рост коммунальных расходов, дополнительную нагрузку дает муниципальный сбор и тому подобное. ■



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР

UROVO

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
для магазинов, складов,
выездной торговли



RS Mobile ACS

комплексное решение для бизнеса
на мобильной платформе 1С



Инвентаризация Поступление / Отгрузка Учет по ЕГАИС Контроль ценников



1С:ТОРГОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:
откройте новый канал продаж и закупок,
не выходя из 1С:Предприятия!

**1С:БИЗНЕС
СЕТЬ**

ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ:

- Публикуйте свои торговые предложения, указывайте цены, условия продажи и другие важные параметры
- Принимайте и обрабатывайте заказы, и обменивайтесь документами в «1С:Предприятии»

ДЛЯ ЗАКУПЩИКОВ:

- Находите предложения по нужным вам параметрам, сравнивайте их и выбирайте самые выгодные
- Формируйте покупки в корзине сразу по нескольким поставщикам, делайте заказ и обменивайтесь документами в «1С:Предприятии»

Приглашаем в проект поставщиков.

Спецпредложение для «пилотов»! Пишите bn@1c.ru

Узнайте больше о возможностях сервиса www.1cbn.ru/tp

ТЕПЕРЬ В 1С:ПРЕДПРИЯТИИ
МОЖНО ПРОДАВАТЬ ТОВАРЫ
И ОФОРМЛЯТЬ ЗАКАЗЫ



**ТЕСТ-ДРАЙВ
бесплатно**

FASHION-РИТЕЙЛ: МУЛЬТИБРЕНДЫ И МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ

Статья подготовлена по результатам исследований консалтингового агентства Fashion Consulting Group.

Рынок одежды в России оказался особенно чувствительным к влиянию кризиса, и сегодня около 40% жителей РФ испытывают затруднения при покупке одежды, даже дешевой. Низкая оценка своего финансового положения большинством населения практически не меняется с конца 2015 года, и, согласно данным опросов, нет оснований считать, что в 2017 году ситуация изменится. Напротив, значительная часть работающих в ближайшие полгода-год ожидают снижения доходов в той или иной форме. О том, что россияне стали экономить (покупать одежду либо реже, либо меньше, либо более дешевые марки, либо в более дешевых местах), говорит и рост доли продаж в нижнем ценовом сегменте — с 51% в 2014 году до 65% в 2016 году. Причем этот рост произошел за счет среднего сегмента, поскольку продажи в высоком ценовом сегменте сохранили свою долю в 10% за тот же период.

Но, несмотря на произошедшее падение спроса, многие эксперты рынка fashion сходятся во мнении, что наиболее драматичный период кризиса пройден. Рассказывает **Ануш Гаспарян, коммерческий директор Fashion Consulting Group**: «После перетряски рынка наступил период пост-турбулентности, когда в массе населения происходит привыкание к снижению уровня жизни. Одновременно с этим размываются границы восприятия качества, делается привычным онлайн-потребление, а интерес к новым брендам сочетается с требованием четкого позиционирования, актуальности и экономии».

Ожидается, что динамика рынка в рублях в 2017 году будет положительной. Ануш Гаспарян продолжает: «Если в 2016 году, по нашим оценкам, рынок одежды, обуви и аксессуаров составил 2,3 трлн руб. (\$34,3 млрд) при положительной динамике в рублях (+1%, в долларах — -10,2%), то на 2017 год мы даем два прогноза: оптимистичный, с ростом на



9% в рублях (в долларах — +11,5%), и пессимистичный — с ростом на 5% в рублях. Если, конечно, с ценами на нефть все будет стабильно».

ДИНАМИКА ЦЕН И ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Анализируя динамику цен, эксперты отмечают, что их рост за последние годы был неравномерным в магазинах российских и международных розничных операторов. Если последние (Mango, H&M) сохраняли позиции с выгодным предложением в 2014–2015 годах, поскольку имели для этого ресурс, то российские ритейлеры (Zarina, O'STIN) быстрее поднимали цены. Но уже в 2016 году произошло выравнивание темпов роста цен.

Поскольку цена становится сегодня все более важным параметром для россиян при выборе товара, ритейлерам необходимо четкое позиционирование в своем цено-



вом сегменте. Ануш Гаспарян рекомендует: «В 2017 году будет работать сберегательная модель потребительского поведения. Поэтому необходимо внимательно мониторить конкурентов и всеми силами поддерживать адекватные цены. Чуть только отклонение вверх, и покупатель голосует рублем не в вашу пользу. Говорить о каком-то особом качестве в таком случае бесполезно. Также мощным и реальным стимулом продаж становятся промо — за год доля выручки сетей от промо выросла с 30 до 35%. Хочу подчеркнуть, что ключевые стратегические решения по акциям и скидкам нужно принимать еще до начала сезона».

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Показательна динамика развития fashion-сетей за последние годы. Если говорить о количестве международных fashion-брендов, которые покидали российский рынок,

то оно резко сократилось: в 2014–2015 годах из России ушло более 10 брендов, а в 2016 году — всего два. Оставшиеся глобальные игроки хотя и оптимизировали свой бизнес, но открывали все больше магазинов, тогда как большинство российских игроков сокращали их количество.

В 2016 году это сокращение замедлилось, а такие компании, как Gloria Jeans, O'STIN, «Спортмастер», даже показали рост. Однако увеличение количества магазинов в этих сетях на 1% в 2016 году несопоставимо со средним ростом числа объектов на 13–14% у международных брендов, имеющих для этого значительно больший ресурс. Характерно, что основное развитие таких сетей, как H&M и Inditex, приходится сегодня не столько на Москву, сколько на новые города.

В этой связи стоит отметить следующую особенность структуры каналов продаж одежды в России, когда, например, 46% женщин покупают одежду на открытых рынках. Дело в том, что значительная часть жителей страны проживает в небольших городах, где сети модной одежды не открывают свои магазины. Следующая по величине доля продаж в 24% приходится на мультибрендовые магазины, а 23% — на сетевую торговлю, прежде всего монобрендовых операторов.

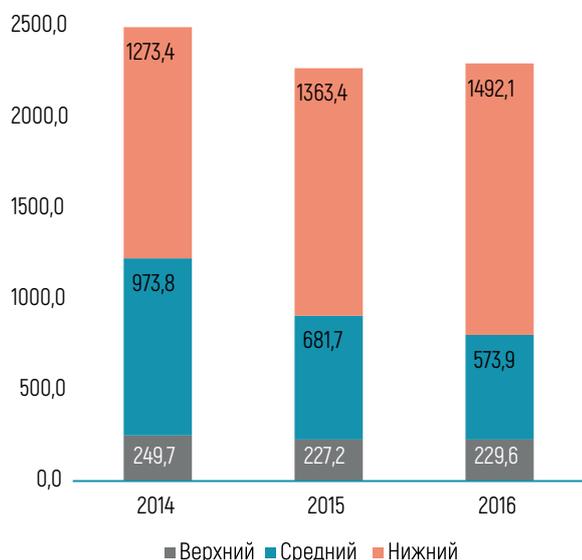
МУЛЬТИБРЕНДЫ КАК ТРЕНД

Одним из следствий кризиса стал расцвет мультибрендовых сетей и магазинов. Для ритейлера работа в таком формате позволяет снизить риски и является более сбалансированной. Анализируя продажи нескольких брендов, ритейлер видит, какие бренды нуждаются в замене, где требуется корректировка ассортимента и т.д. Кроме того, это хорошая возможность составить в одном магазине предложение для разных целевых аудиторий, разной функциональности (формальная одежда, casual, вечерняя и т.д.) и даже, возможно, разных ценовых категорий, чтобы привлечь в магазин больше покупателей.

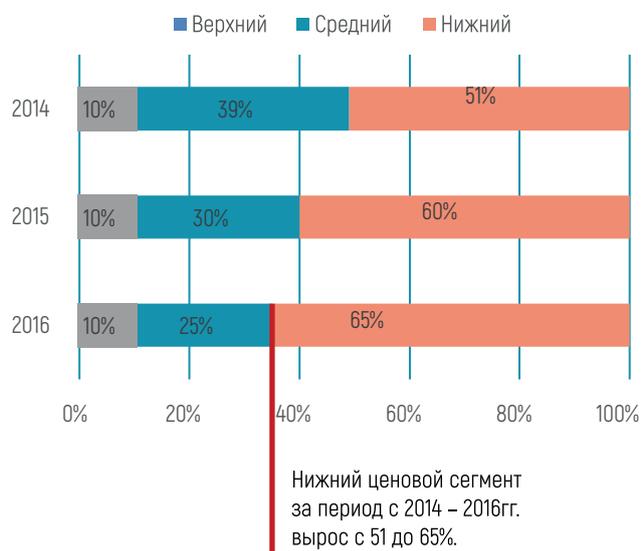
Но прежде всего этот формат стал успешен вследствие изменений потребительского поведения. Ануш Гаспарян поясняет: «Поведение покупателей стало рациональным, экономным и скептическим, как в пословице “семь раз отмерь — один отрежь”».

Рис. 1. Ценовое сегментирование розничного fashion-рынка. Объем и динамика ценовых сегментов

Объем рынка по ценовым сегментам 2014–2016, млрд руб.



Структура российского рынка по ценовым сегментам 2014–2016, %



При этом все ждут распродаж, чутко реагируют на бонусы и не покупают впрок.

Если говорить о регионах, то там именно мультибрендовые магазины могут обеспечить предложение в сегментах «средний плюс» и «премиум», а ограниченный контингент таких покупателей делает их там единственным каналом сбыта таких категорий.

ОФЛАЙН-МУЛЬТИБРЕНДЫ

В 2016–2017 годах произошло и ожидается открытие большого числа мультибрендовых магазинов, например:

- сегменты «средний минус» и «нижний» — Fashion House откроет в Санкт-Петербурге около 15 мультибрендовых бутиков;
- средний сегмент — до конца 2017 года Trends for brands планирует открыть пять магазинов и таким образом удвоить сеть;
- сегмент «средний плюс» — Podium market открылся в «Outlet Village Белая Дача», а в «Афимолле» открылись первый в Москве мультибрендовый бутик Paparazzi и новый мультибрендовый бутик CASUAL DAY in lady & gentleman CITY;
- премиум-сегмент — начались продажи через мультибрендовые магазины — но-

вый мужской мультибрендовый бутик No One открылся в ТЦ «Атриум», также в Москве состоялся запуск нового мультибрендового магазина LEF 27+2, а премиальный мультибрендовый Podium Concept (Store) открылся в новом формате;

- сегмент luxury — Mercury готовится запустить новую сеть мультибрендовых магазинов одежды и товаров для свадьбы Bridal.

Любопытно, что сейчас в городах-миллионниках открываются мультибренды и в премиум-, и в luxury-сегменте.

ОНЛАЙН-МУЛЬТИБРЕНДЫ

Наиболее широкий ассортимент традиционно предлагают онлайн-мультибренды. Ануш Гаспарян отмечает: «Онлайн-канал — наиболее успешный для мультибрендового формата. Во-первых, он лучше соответствует трендам потребительского поведения: очень удобен для сравнения цен и просмотра товаров. Однако темпы роста продаж в этом канале в последние годы существенно замедлились».

В настоящее время 11 лидеров среди онлайн-мультибрендов занимают 23% fashion-рынка в e-commerce. Любопытно, что

Рис. 2. Динамика развития розничных сетей 2014–2016 гг. Количество магазинов

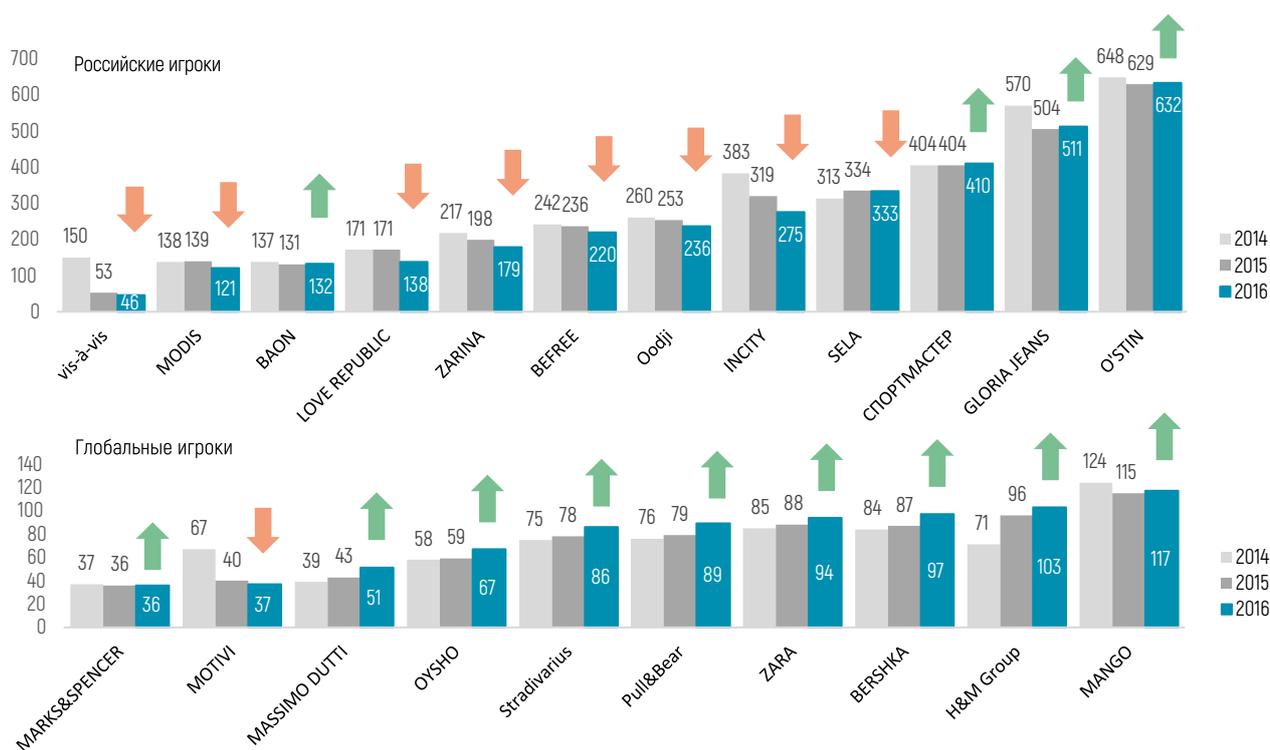


Рис. 3. Каналы продаж женской одежды в России, %



у таких классических в прошлом каталожных продавцов, как Otto и Quelle, доля заказов через каталоги значительно сократилась, и они практически перешли в онлайн.

Также многие онлайн-магазины открывают маркетплейсы, предлагая свои площадки для других продавцов. Например, компания Lamoda.ru с ассортиментом более 2 млн товаров и 1000 брендов (включая эксклюзивные,

в частности River Island, ушедший с российского офлайн-рынка, теперь представлен только на Lamoda.ru) в 2016 году запустила маркетплейс, который позволяет брендам, не являющимся прямыми поставщиками онлайн-ритейлера, напрямую продавать товары покупателям. Партнерами могут стать любые компании в сегментах fashion и beauty, и с них будет взиматься комиссия по результатам проданных товаров, размер которой варьируется в зависимости от выбранного пакета услуг.

Но наиболее перспективным сегодня является мультиканальный ритейл, или omni-channel. Об этом говорит, например, опыт развития известного онлайн-ритейлера KupiVip.ru, который продолжает открывать собственные мультибрендовые офлайн-магазины постоянных распродаж. А сеть мультибрендовых универмагов Podium Market, где в одном месте собраны более 500 российских и мировых брендов, в 2013 году запустила и интернет-магазин.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОДЕЖДЫ РОССИЙСКИХ МАРОК НАХОДИТ СПРОС

Следующий по значимости рыночный тренд, который также стал следствием кризиса, —

это рост спроса на российские марки одежды, например такие как «Юничел», IVANOVA, A La Russe, «1001 платье», Mir stores, Oh, my, «Твое», «Котофей», MARI AXEL, Two-Ta, GLZN by Galina Zhondorova, OZOZO и многие другие, которые охотно покупаются локальными потребителями. На этой волне развиваются и новые коллекции российских дизайнеров — Uliana Sergeenko, CYRILLE GASSILINE, Alexander Terekhov и др. Русская тема активно используется и в детских коллекциях российских дизайнеров — YanaStasia от Яны и Анастасии Шевченко, «Гжель» от Полины Голубь и др.

Ануш Гаспарян отмечает: «Важно, что мультибренды — и офлайн, и онлайн (Aizel,

KupiVip, Podium Market) — открыты российским брендам и уже более года успешно работают с ними. Они все шире представляют локальные бренды одежды и обуви, коллекции российских дизайнеров, а некоторые уже и позиционируются на продаже российских марок. Ведь импортные товары стали дороже. Например, в интернет-магазине Aizel.ru представлено уже более 60 российских брендов». ■



**Райнхард Депфер,
председатель Европейского
совета по экспорту одежды и
текстиля:**

Сейчас мы наблюдаем насыщение рынка, низкий спрос и низкий курс рубля — и оборот в 2016 году упал на 14% по сравнению с предыдущим годом, до €21 млрд. По нашим оценкам, в 2017 году будет очень небольшой рост — на десятые доли процента, а настоящий рост начнется в 2018 году.

Если сравнить показатели экспорта одежды из стран

Евросоюза в Россию в 2016 и 2009 годах (начало выхода из кризиса), то поставки из Италии с тех пор потеряли 9%, а из Германии — 20%. Но есть и победители — Испания увеличила поставки на 216%, Литва — на 24%, а Польша — даже на 362%. Кстати, польские бренды завоевывают популярность сегодня на всех европейских рынках. Сравнивая продажи одежды из Европы по категориям мужской одежды в 2016 и 2013 годах (последний пик продаж), можно видеть, что самое негативное воздействие кризис оказал на продажи костюмов (–54%; костюмы сейчас не покупают, это касается и российских производителей), курток и пальто (–44%), брюк (–32%, кроме джинсов). Наименее пострадали продажи джинсов (–16%). Поэтому можно

говорить, что большую популярность приобретает одежда в стиле casual. В женской одежде за тот же период сильно пострадали продажи чулочно-носочной группы (–77%), деловых костюмов (–59%), пальто и курток (–46%). Интересно, что возвращается популярность платьев — в этой категории не такие большие потери, а меньше всех пострадали продажи брюк (–27%). Кстати, большинство женщин в России сегодня одеты в брюки, и я думаю, что это большой бизнес. Если сравнивать доли поставок одежды из европейских стран за последний год, то огромный скачок сделала Италия, которая увеличила свою долю экспорта в Россию с 40% в 2015 году до 46% в 2016 году.



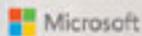
КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ И СЕРВИСЫ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОДАЖ

- ▶ Кассовые решения
- ▶ Системы самообслуживания
- ▶ Облачные решения для касс
- ▶ Цифровые вывески
- ▶ Магазины
- ▶ E-commerce
- ▶ Мобильный ритейл

Передовые решения глобальных партнеров для роста вашего бизнеса



Gold
Microsoft Partner



softline

GLOBAL IT SOLUTION AND SERVICE PROVIDER

CLOUD

MOBILITY

SECURITY

BIG DATA

www.softlinegroup.com

www.softline.ru

8-800-232-00-23



ЧТО ДАЕТ РИТЕЙЛЕРАМ ОНЛАЙН-ФИСКАЛИЗАЦИЯ

Как известно, с 1 июля 2017 года все данные по операциям на кассе в ритейле будут в режиме онлайн передаваться операторам фискальных данных (ОФД), где они будут собираться, проверяться, обрабатываться, а затем отправляться в ФНС. При этом централизованный сбор огромного количества данных открывает совершенно новые возможности для анализа рынка, поведения потребителей и т.д.

НЕМНОГО ЦИФР

С 1 июля все кассы (на рынке сейчас работает 1,2 млн единиц ККТ) должны иметь фискальный накопитель (ФН). И если раньше в каждой кассе была ЭКЛЗ, которую меняли раз в год и которая стоила 6000–8000 руб., то с 2017 года также ежегодно будет меняться ФН, который сейчас стоит 6300 руб. (поставки по сниженной до 4000 руб. цене ожидаются с июля 2017 года). При этом в среднем новая онлайн-касса с фискальным накопителем стоит сегодня 22,5 тыс. руб. В свою очередь, обслуживание по договору с ОФД одной кассы не должно превышать 3000 руб. в год.

Отдельные категории компаний, работающие по ЕНВД, УСН или патенту, получили отсрочку и должны перейти на новый порядок до 1 июля 2018 года. Это добавит в эксплуатацию еще 1 млн единиц ККТ.

В настоящее время ФН поддерживают протоколы 1.0 и 1.05, последний из которых позволяет более удобно проводить аванс, частичную оплату и т.п. В будущем ожидается новый, еще более совершенный протокол 1.1, для которого потребуется новый тип ФН.

Всего на конец апреля 2017 года было подключено более 300 тыс. новых касс и собрано около 1 млрд новых чеков на серверах ФНС.

ДАННЫЕ О ПОКУПКАХ ПЛЮС ДАННЫЕ О КЛИЕНТЕ

В качестве базовой услуги ритейлер теперь может воспользоваться своим личным кабинетом налогоплательщика у ОФД, увидеть все кассы и чеки, а также получить первичную аналитику — средний чек, продажи по торговым подразделениям и т.п. Там же он может отрегулировать права доступа к информации для всех пользователей этого личного кабинета. Информацию можно получать даже на мобильное устройство, так как предусмотрена мобильная версия. Кроме базовой услуги, можно дополнительно получить много полезной аналитической информации: продажи товаров по региону/стране, изменение цен на них и т.д. Есть и важные ограничения — например, запрещено передавать конкурентные данные, принадлежащие владельцу данных, другим юридическим лицам.

Данные о продажах, безусловно, интересны ритейлерам, но если их совместить с данными о клиентах, то ценность таких данных значительно возрастает. Такое совмещение можно сделать, например, с помощью карт лояльности или банковских карт. Также, поскольку закон обязывает продавца предоставить клиенту по его требованию

чек в электронном виде, продавец может получить от клиента номер телефона или адрес электронной почты. Это наиболее простые способы совмещения данных о клиенте и покупках. Есть и другие методы опознавания человека — например, с помощью Wi-Fi-мониторинга или видеосъемки, в результате чего люди, делающие покупки, получают какие-то идентификаторы. Затем, используя технологии big data, можно делать определенные выборки и адресовать полученным группам таргетированную рекламу.

ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Выше была представлена ситуация с точки зрения ритейлера. Но не менее важна и оценка этой ситуации покупателем. Ведь коммуникации с клиентами — это часть стратегии ритейловых компаний. По мнению **Сергея Саркисова, вице-президента ГК «Новард»**, нельзя просто взять любые данные по продажам клиентам товаров из нужной категории и разослать по ним рекламу: «Обладая такими данными, мы должны взглянуть на ситуацию глазами клиента и определить тональность общения с ним, при этом не нарушая его личное пространство. Иначе, привлекая чужого клиента, мы можем не получить лояльного клиента, а, наоборот, потерять».

Безусловно, тот факт, что информация о продажах и клиентах, пусть и обезличенная, становится товаром, выдвигает этические требования к тем операторам, которые управляют полученными данными. Кроме того, следует учитывать, что даже самое большое количество данных о конкретном клиенте еще ничего не говорит о его реальных потребностях в данный момент. Ведь они могут быть уже удовлетворены...

ЧТО ЕЩЕ МОЖНО ДЕЛАТЬ С ДАННЫМИ

Пока участники розничного рынка еще не оценили всех возможных выгод от онлайн-фискализации. Как же еще ритейлеры могут использовать полученные данные? **Евгений Бахин, ИТ-директор компании Inventive Retail Group**, рассказывает: «Во-первых, наличие контактной информации в каждом чеке позволит делать прогнозы потребительского спроса с помощью инструментов предикативной аналитики. Теперь это станет доступно и для случаев, когда в чеке нет карты лояльности. Простой пример: клиент № 1 купил товары А, В, С и D, клиент № 2 купил пока товары А, В и С. Если клиенту № 2 предложить товар D, то, скорее всего, он его купит. Вторая выгода — это сокращение трудозатрат в контрольной функции: фискальные данные, переданные ОФД, можно использовать для контроля, а именно какие суммы были зафиксированы по видам оплат и какие суммы получены на расчетный счет от инкассации и эквайринга. Третьей потенциальной выгодой я считаю возможность передачи данных о выручке арендодателю через ОФД. Сейчас практикуется передача данных через Watcom, но этот способ требует контроля, тогда как фискальные данные, находящиеся у ОФД, исказить невозможно».

Рассматривая новые возможности, ритейлерам следует иметь в виду не только преимущества, но и более высокую ответственность перед ФНС, поскольку, попадая в ФНС, чеки могут сопровождаться и жалобами клиентов, с каждой из которых ФНС обещает разбираться.



*Сергей Саркисов,
вице-президент
ГК «Новард»*



*Евгений Бахин,
ИТ-директор
компании Inventive
Retail Group*



*Тихон Смыков,
генеральный
директор компании
Inventive Retail Group*

Стоит добавить, что аналитику по своим продажам ритейлеры теперь смогут получать ежедневно.

ЭЛЕКТРОННЫЙ/БУМАЖНЫЙ ЧЕК

В интернет-торговле обычно не требуется пробивать бумажный чек, поскольку продавец заранее знает почту и телефон клиента и может послать ему чек в электронном виде. Поэтому для расчетов с клиентами можно использовать не реальную кассу, а специальное облачное решение. В таком случае кассу можно брать в аренду, при этом она может физически находиться, например, у производителя ККТ или банка. Для работы в таком режиме интернет-ритейлер должен лишь купить фискальный накопитель и интегрироваться в сервис. Такой технологией уже заинтересовались и небольшие интернет-магазины, которым в таком случае не нужно платить за дорогую кассу, и крупные компании, в частности Ozon.

Однако в офлайн-торговле бумажный чек остается камнем преткновения. **Сергей Саркисов** отмечает: «В офлайн-магазине человек сам выбирает — оставлять данные или нет, бумажный или электронный чек. Поэтому облачные решения могут быть реализованы в офлайне, когда в законе будет предусмотрена возможность получения адреса электронной почты клиента для передачи ему электронного чека».

Тем не менее можно работать без кассы и в офлайне, когда продавец применяет планшет в работе с покупателем, пробивает на нем чек и сразу отправляет его покупателю на его почту, поскольку планшет не имеет принтера. Но это в случае безналичных платежей, если же покупатель расплачивается наличными, то необходима касса. Однако, как известно, сейчас происходит быстрый рост доли безналичных платежей.

Применительно к интернет-продажам (как онлайн, так и мультимедийных ритейлеров) важным является вопрос, кто несет ответственность за выдачу чека — продавец товара или, например, фулфилмент-оператор? Сергей Саркисов уточняет: «ФНС дала ответ: за чек отвечает тот, кто доставляет товар до конечного потребителя».

Итак, появление больших данных о продажах и наличие инструментов обработки больших данных очень важны для отрасли. **Тихон Смыков, генеральный директор компании Inventive Retail Group**, отмечает, что государством фактически создается идентификационное пространство, где выявляются данные о покупках в привязке к данным о лицах, которые их совершают: «Мы сможем в конечном счете оперировать данными в разрезе фактически реализуемых покупок — это колоссальный шаг в эффективности коммуникаций с клиентами. Достаточно вспомнить, сколько каждый из нас сейчас тратит средств на SMS-рассылки и какую получает конверсию». Действительно, конверсия от таргетированных коммуникаций намного выше. ■

КОММЕНТАРИЙ



Дмитрий Русаков, начальник управления специальными проектами X5 Retail Group

С точки зрения здоровой логики необходимость такой реформы давно назревала, так как только перевод сбора всех фискальных данных в онлайн-режим позволит качественно улучшить статистику по розничным операциям и даст толчок развитию «цифровой экономики» — этот вопрос остро стоит на повестке развития России в перспективе до 2035 года. В этом отношении приятно осознавать, что реформа, проводимая Федеральной налоговой службой, реализуется одной из первых в Европе и в мире.

НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА

6-8 ИЮНЯ 2017,
ЦМТ, МОСКВА

DIEBOLD
NIXDORF

ПОСЕТИТЕ НАШ
СТЕНД

 | DieboldNixdorf.com

С МЕРКАТОЙ ВСЕ НАЛАДИТСЯ!



10 000 МАГАЗИНОВ ЖДУТ ВАШИХ ТОВАРОВ

Вам поможет
«УМНАЯ КАССА»:

- быстрое расширение дистрибуции
- эффективный запуск франшиз
- автоматизация цепочек поставок

«МЕРКАТА» САМА ОБРАБАТЫВАЕТ
ДАННЫЕ, НАХОДИТ И ПРЕДЛАГАЕТ
РЕШЕНИЯ!

Подробности по телефону

8-922-140-90-58

WWW.MERKATA.RU



Рубен Арутюнян,
президент ГК
«Хендерсон-Россия»



Борис Кац, директор по
развитию сети хобби-
гипермаркетов
«Леонардо»



Евгений Бутман,
председатель совета
директоров
ГК IDEAS4RETAIL



Сергей Саркисов,
вице-президент
ГК «Новард»

ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ И РИТЕЙЛ: РАЗВИВАТЬСЯ И ЗАРАБАТЫВАТЬ ВМЕСТЕ

За последние годы существенно изменилась ситуация на рынке аренды. Снижение ставок, переход на рублевые договоры и оплату в зависимости от объема продаж – все это происходило при столкновении противоположных интересов ритейлеров, владельцев торговой недвижимости и управляющих компаний. Однако сегодня во взаимоотношениях сторон происходит сближение позиций, и участники рынка понимают, что они должны зарабатывать и развиваться совместно.

О СНИЖЕНИИ СТОИМОСТИ АРЕНДЫ МОЖНО ДОГОВАРИВАТЬСЯ!

В настоящее время в каждой крупной розничной сети отдел по работе с арендодателями находится в постоянном диалоге с последними по вопросам изменения ставок и условий договоров, заключения новых договоров. При этом он уже имеет огромный переговорный опыт и знает, как реагировать на те или иные изменения на рынке и в арендных отношениях. Очевидно, что сегодня для продолжения снижения ставок аренды имеются объективные причины.

Например, по оценке **Рубена Арутюняна, президента ГК «Хендерсон-Россия»**, рынок торговли продолжает падать и ритейлерам приходится учиться жить в новых условиях: «Что произошло за эти три года? Драматическая девальвация российской валюты в 2 раза привела к снижению покупательной способности населения и снижению проходимости в ТЦ. Мы видим, что покупатель ищет товары со скидкой, он больше не хочет приобретать что-либо по первым ценам. Из-за этого у нас падает маржа. Это совпало по времени с открытием новых ТЦ в формате аутлетов, где идет активный рост продаж и трафика покупателей. Но в целом мы понимаем, что мы там не очень зарабатываем. Как нам с этим жить? Договоры по аренде должны позволять и ТЦ, и арендаторам развиваться и зарабатывать».

Борис Кац, директор по развитию сети хобби-гипермаркетов «Леонардо», также отмечает, что рынок офлайн-торговли испытывает значительное давление с разных сторон: «Во-первых, у покупателей не хватает денег. Во-вторых, продажи во многих сегментах уходят в Интернет, и это серьезным образом влияет на выручку офлайн-магазинов. Несколько лет назад ставки аренды были неприемлемыми для ритейлеров, и сейчас идет тенденция к их снижению, однако на это идут не все арендодатели, но в целом по рынку процесс, несомненно, идет».

За последние несколько лет рынок аренды трансформировался в «рынок покупателя», поэтому сегодня с управляющими компаниями ТЦ в большинстве случаев можно договариваться о приемлемых условиях. Если же владельцы торговых площадей не соглашаются на уменьшение ставок аренды и условия договоров аренды остаются невыгодными, ритейлерам зачастую приходится отказываться от предложений. **Борис Кац** продолжает: «Из нашего опыта могу сказать, что в 100% случаев отказа от договоров, которые мы посчитали кабальными, через год-полтора практически все торговые центры вернулись к переговорам и согласились работать с нами».

РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ STEP BY STEP

И ритейлеры, и управляющие компании находятся в поиске новых балансов в своих взаимоотношениях и новых форматов, которые будут востребованы в современной экономической ситуации. Поэтому в этих отношениях есть множество вопросов для дискуссий и принятия по ним каких-то новых взаимоприемлемых решений. Это вопросы и арендного договора, и раскрытия взаимовыгодной информации, и режима работы торговых центров... Однако их нельзя решить одним махом, и участники дискуссий с той и с другой стороны намерены двигаться к принятию этих решений step by step, чтобы каждое следующее решение было не случайным, а следовало из логики предыдущих.

Евгений Бутман, председатель совета директоров ГК IDEAS4RETAIL, отмечает: «Рынки розничной торговли и коммерческой недвижимости активно развивались и продолжают меняться, поэтому целесообразно смотреть на оба рынка в целом. Сейчас, когда они достигли определенного уровня зрелости и приводятся в порядок, какие-то правила работы стоит институализировать или упорядочить. Например, я согласен с идеей, что ритейлерам и девелоперам нужно сначала договариваться между собой о правилах работы, которые будут приняты всем сообществом и будут выполняться. А затем можно переходить к решению конкретных вопросов, которых достаточно много».

ЕВГЕНИЙ БУТМАН: «НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – ВАЖНОЕ ЕЖЕГОДНОЕ СОБЫТИЕ ДЛЯ ОТРАСЛИ, ГДЕ ОБСУЖДАЕТСЯ ШИРОКИЙ КРУГ ПРОБЛЕМ РИТЕЙЛА. В ПРОШЛОМ ГОДУ НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ УЧАСТНИКОВ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ (НАСТ) ПРОВЕЛА В РАМКАХ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ ФОРУМА ОТДЕЛЬНУЮ СЕКЦИЮ ПО АРЕНДЕ. А В ЭТОМ ГОДУ НАША АССОЦИАЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ СООРГАНИЗАТОРОМ НЕСКОЛЬКИХ ЭКСПЕРТНЫХ ДИСКУССИЙ В РАМКАХ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ НЕДЕЛИ. МЫ ГОТОВЫ ПРЕДЛОЖИТЬ ЭКСПЕРТНУЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ И НАДЕЕМСЯ БЫТЬ УСЛЫШАННЫМИ КАК ДЕЛОВЫМ СООБЩЕСТВОМ, ТАК И ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ».



ПРЕИМУЩЕСТВА ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ ПЕРЕД СТРИТ-РИТЕЙЛОМ В РОССИИ

Аналитики отмечают, что в США сейчас многие торговые центры и розничные сети проходят процедуру банкротства, офлайн-ритейл уступает пальму первенства онлайн-торговле, а в стрит-ритейле вместо торговых объектов начинают преобладать общепит и сервис. Падает объем строительства торговых центров и в России. Так, согласно прогнозам на 2017 год, он не превысит 400 тыс. кв. м, что является самой низкой отметкой за последнее десятилетие. Что касается объектов стрит-ритейла, то в России традиционно имеет место нехватка соответствующих торговых площадей.

Евгений Бутман поясняет: «По развитию стрит-ритейла Россия радикально отстает от других стран. Кроме того, открывать магазин в месте, которое может быть в любой момент закрыто, например, стройкой, экономически неоправданно. Именно поэтому будущее торговых центров в России мне кажется более обнадеживающим, и ТЦ остаются для ритейла убежищем от бурь и невзгод».

ПЕРЕХОД НА РУБЛЕВУЮ АРЕНДУ И УВЕЛИЧЕНИЕ ГОРИЗОНТА ОКУПАЕМОСТИ НОВЫХ ТЦ

В свое время с падением курса рубля в тяжелой ситуации оказались не только ритейлеры, но и владельцы торговых центров, которые брали кредиты на строительство в валюте. И в будущем такие кредиты вряд ли будут востребованы. Также и аренда в валюте, по мнению экспертов, в долгосрочной перспективе не имеет будущего. Ведь более или менее развитая экономика строится на национальной валюте. Хотя инвесторы продолжают вкладываться в коммерческую недвижимость, но сроки окупаемости новых проектов значительно больше, чем до кризиса.

Рассказывает **Евгений Бутман**: «В Китае инвестируют в ТЦ с окупаемостью в десятки лет. А в России привыкли инвестировать с окупаемостью в три года. И эта ситуация будет меняться, так как инвесторам все равно нужно инвестировать. Поэтому через какое-то время рынок скорректируется и появятся инвестиции с более долгим гори-

зонтом. И целью инвесторов будет не быстрая окупаемость, а стабильный денежный поток и состав арендаторов».

ПРОЗРАЧНОСТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Позитивной тенденцией является сегодня готовность многих ТЦ делиться с ритейлерами важной для них информацией по работе арендаторов. **Рубен Арутюнян** приводит пример: «Уже несколько ТЦ не боятся передавать данные по продажам своих арендаторов. Наши отношения становятся прозрачными, и я понимаю, как мне менять ассортиментную матрицу и работать с персоналом, чтобы быть лучшим для покупателей этих торговых центров».

Сергей Саркисов, вице-президент ГК «Новард», соглашается и добавляет: «Если бы каждый ТЦ в качестве стандарта работы с арендаторами делал рейтинг арендаторов — по выручке, по размеру выручки с квадратного метра, категорийный (по типам арендаторов), тогда общая картина для нас была бы более понятной».

Еще одним стандартом для рынка может стать и оценка работы управляющих компаний. **Сергей Саркисов** продолжает: «Мы видим, что происходит дифференциация ТЦ, в том числе по качеству работы управляющих компаний. И если мы не будем говорить о стандартах их работы, то нам сложнее будет двигаться вперед вместе».

Оценивают эффективность торговых центров и ритейлеры, например также составляя соответствующие рейтинги. Рассказывает **Борис Кац**: «Я много занимаюсь специальным проектом по рейтингу торговых центров. Сейчас в нашей базе данных собрано очень много отзывов, кто, как и где работает. Принцип участия для ритейлеров очень простой: нужно заполнить 20 анкет — и можно получить всю имеющуюся информацию о ТЦ по всей стране, от Владивостока до Калининграда».

В заключение можно сказать, что проблема высоких арендных ставок сегодня остается крайне важной и беспокоит ритейлеров. С ее решением возможны и переход к решению многих других накопившихся проблем, и совместная творческая работа ритейлеров и девелоперов, нацеленная на развитие. ■



Sell more with Seven

Кастомизированный шоппер маркетинг

Управление POSM

Мерчандайзинг

Категорийный менеджмент

Мотивационные программы

Аудит розницы

Консультирование покупателя у полки

Seven The trade & shopper
marketing agency

+7 495 748 59 59 info@7-agency.ru

ВСЕ АКТУАЛЬНЫЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ
ПО КОММЕРЧЕСКОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ

WWW.ARENDATOR.RU
+7 495 150-08-68

ARENDATOR 
коммерческая недвижимость



Галина Ящук,
«Азбука Вкуса»



Дмитрий Дмитриев,
«Леруа Мерлен»



Людмила Анопреенко,
ГК «ДИКСИ»



Игорь Колынин,
СТД «Петрович»



Мария Голенкова,
Inventive Retail Group

Максим Маминов,
«Слата» (Иркутск)

МАРКЕТИНГ В РИТЕЙЛЕ

На вопросы Retail Week отвечают директора по маркетингу крупных российских розничных компаний

КАКОЙ ВЫЗОВ В КАРЬЕРЕ ВАМ УДАЛОСЬ ПРЕОДОЛЕТЬ И ЧЕМ ВЫ ГОРДИТЕСЬ?

Галина Ящук: Серьезным вызовом стал переход на новую программу лояльности «Азбуки Вкуса». В старой программе было огромное количество участников, и нам было важно замотивировать их активно переходить в новую программу. Одновременно стояла задача кардинально повысить все ключевые показатели в сфере CRM. А чем горжусь? Тем, что удается последовательно строить сильный бренд «Азбуки Вкуса». Это уже не просто известная розничная компания, а lovemark — марка, которую любят потребители, которая способна преодолеть рыночные невзгоды и кризисы.

Дмитрий Дмитриев: Для меня важно всегда увязывать маркетинг и продажи. Поэтому наибольшим вызовом я считаю возможность переключения между профессиями маркетолога и коммерсанта. К счастью, мне это удавалось.

Людмила Анопреенко: Это постоянный вызов самой себе: не останавливаться на достигнутом и улучшать результат.

Игорь Колынин: Мне интересно, чтобы вызовы стояли передо мной всегда. Нужны новые цели, которые появляются, едва ты достигаешь предыдущих. Я горжусь своей командой, людьми, с которыми вместе работаю. У них всегда миллион идей!

Максим Маминов: За 14 лет моей работы в ритейл-маркетинге было немало вызовов. На начальном этапе необходимо было доказывать свою полезность. Затем — получить свободу принятия решений и действий, чтобы показать лучший результат, превратить хоть и интересную, но часто рутинную деятельность на сложном рынке в удовольствие, постоянный поиск новых решений, «гимнастику» для мозга... Больше всего горжусь тем, что наш бренд имеет высокую и измеряемую лояльность среди клиентов и работников. Горжусь результатами работы компании, темпами ее развития и заметным вкладом своего направления в эти результа-

ты. Горжусь командой, в которой имею честь работать.

Мария Голенкова: С наиболее ощутимыми вызовами в своей карьере я сталкивалась дважды, когда меняла работу. Первый раз я уходила работать в компанию Apple IМC из небольшой компании — дистрибьютора программного обеспечения. Второй раз — когда решила пойти работать в ритейл. Каждый раз это был выход из зоны комфорта, вызов самой себе со словами: «У меня должно получиться!» Не пожалела ни разу. Было не просто, но всегда интересно.

ЧТО ВАС МОТИВИРУЕТ?

Галина Ящук: Меня мотивируют амбициозные цели и возможность их реализации. Мотивируют новые технологии и перспективы, которые открываются на рынке, потому что наше кредо — быть первыми в том, что будет определять рынок ритейла завтра. Мотивирует и наличие удовлетворенных покупателей.

Дмитрий Дмитриев: Прежде всего результат и достижение цели. Редко можно достичь результата в одиночку. Действительно хорошего результата можно достичь в слаженной командной работе. Вторым драйвером для меня является работа с интересными коллегами и партнерами, общаясь с которыми ты можешь сам развиваться. Для меня важны долгосрочные отношения.

Людмила Анопреенко: Я стремлюсь к актуализированному подходу в жизни, поэтому для меня не так важна внешняя стимуляция. Главное — все делать с любовью.

Игорь Колынин: Сделать что-то лучшее — лучший магазин, лучшую рекламу... По-настоящему лучшее, чтобы гордиться результатом

Максим Маминов: Мотивирует отклик клиентов на услугу, которую мы для них формируем. Видение того, как с нашим участием в лучшую сторону меняется жизнь людей и отрасли, которая развивается стремительно, инновационно. Идеи, которые еще предстоит реализовать. Возможность для собственного развития вместе с компанией.

Мария Голенкова: Первое — преодоление себя, понимание, что я смогла это сделать, особенно если делала это впервые. Быть в числе лучших всегда было стимулом. Второе — команда, люди. Для меня очень важно то, с кем я работаю, важно быть частью классной,

дружной команды. Поэтому эмоциональная обстановка в коллективе и люди, с которыми я работаю, всегда были и остаются для меня важны. Ну и третье — если я вижу, что моя работа помогает компании развиваться и быть успешной. Без понимания результатов своей работы сложно двигаться вперед.

НАД КАКИМИ ВАЖНЫМИ ПРОЕКТАМИ ВЫ РАБОТАЕТЕ СЕЙЧАС?

Галина Ящук: Мы активно диджитализуемся, поскольку без этого невозможен полноценный переход на омниканальную модель, суть которой — создать комфортные условия покупки и обеспечить персональный сервис для клиента вне зависимости от того, где он находится, на чем он передвигается, какой способ оплаты выбирает... Второе — это, конечно, повышение продаж like-for-like. Это комплексный проект, охватывающий категорийный менеджмент, мерчандайзинг, рекламу, трейд-маркетинг, развитие программы лояльности и собственных торговых марок. Последнее особенно интересно потребителям, поскольку мы планируем вывести на рынок новый бренд средней ценовой категории. Это подстегнет продажи и увеличит совокупный оборот СТМ, доля которого уже сегодня составляет более 12,5% от товарооборота сети.

Дмитрий Дмитриев: С точки зрения стратегии нам важно создать омниканальную компанию. Потребительский опыт взаимодействия с нашим брендом должен быть позитивным и с правильным восприятием нашей миссии. Мы хотим сделать доступными для каждого ремонт и обустройство своего дома.

С точки зрения коммерческих задач мы постоянно создаем уникальное продуктовое и ценовое предложение для наших клиентов.

Людмила Анопреенко: Мы смотрим по-новому на привычный всем рекламный каталог продуктов, добавляем в него интересный контент для нашего покупателя, привлекая тем самым дополнительное внимание к представленной в нем продукции.

Игорь Колынин: Проектов очень много, все связано с инновациями в ритейле, новыми форматами торговли и коммуникаций с клиентами.

Максим Маминов: Проекты «Омниканальная стратегия», «Развитие программы поощрения покупателей»

«ФрешКарта», проект с рабочим названием BigData.

Мария Голенкова: Сейчас работаю над проектом клубной программы лояльности — это большой проект, который, я надеюсь, смогу реализовать в Inventive Retail Group. У нас великолепный портфель брендов. А благодаря новой программе лояльности мы сможем дать нашим клиентам еще больше преимуществ.

КАКИЕ СОВЕТЫ МОЖЕТЕ ДАТЬ БРЕНДАМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ С ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ?

Галина Ящук: Наше главное требование состоит в том, чтобы партнер разделял наши ценности. Если принципы ведения бизнеса с точки зрения открытости отношений и прозрачности операций совпадают, то вероятность сотрудничества высока. У «Азбуки Вкуса» сильный бренд и устоявшаяся корпоративная культура, и мы должны придерживаться единого подхода при организации любого бизнес-процесса.

Дмитрий Дмитриев: Мы не занимаемся специальным продвижением брендов партнеров, концентрируясь на развитии собственных торговых марок, которые аналогичны по качеству брендам, но ниже по цене. Сам факт наличия брендов на полках наших магазинов способствует развитию бренда партнера. Ведь только в прошлом году трафик в физических магазинах перевалил за 100 млн покупок. И количество визитов на наш сайт скоро превысит количество визитов в физические магазины. Наши партнеры должны понимать и принимать нашу концепцию низких цен каждый день как уникальное позиционирование на рынке. У нас нет скидок и распродаж, но мы даем самые низкие цены покупателям каждый день.

Людмила Анопреенко: Если брать мое направление, то для качественного и продуктивного сотрудничества нужно больше интересных акционных предложений.

Игорь Колынин: Мы всегда выступаем за честность и открытость в отношениях с партнерами.

Максим Маминов: Нужно быть готовым к борьбе за клиента. Видеть в розничной сети партнера в достижении своих целей.

Мария Голенкова: Важна ориентация на клиента, на высокий уровень сервиса или товара, с которым к нам приходят. Мы любим

бренды, с которыми работаем, и, помимо финансовых результатов, важным мерилom для нас является счастливый клиент. Мы входим в число лидеров отрасли, что определяется и теми технологиями, которые мы применяем. Если все это близко потенциальному партнеру, то наш диалог может быть продуктивным.

КАК ВЫ ВИДИТЕ СВОЮ КОМПАНИЮ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЕ?

Галина Ящук: Мы строим омниканальный сервис в формате «360 градусов» — так, чтобы для любой потребности у нас было готовое решение. Это своего рода бесшовное пространство, когда для клиента стираются грани между онлайн и офлайн, между покупкой товаров и услуг. От самого факта общения с брендом возникает ощущение комфорта, а вопросы доставки, сохранности товара, способа оплаты второстепенны, поскольку мы гибко подстраиваемся под запросы и возможности клиента.

Дмитрий Дмитриев: У нас есть план изменений, которому мы следуем. Самое важное — это насколько позитивно воспримут инновации наши покупатели, что из нововведений будет пользоваться большей популярностью. Например, клиенты активно пользуются мобильным приложением, покупают товары онлайн, пользуются планировщиком кухонь на сайте. Будущее создается уже сейчас, и в следующем году я ожидаю прорыва в нашем взаимодействии с клиентами.

Людмила Анопреенко: Думаю, компания придет к этому в будущем, для этого требуется разработка собственной технической платформы. Это уже реальность, в которой со временем придется работать всем компаниям, и продуктового ритейлу тоже.

Игорь Колынин: Законодателем мод. Раз уж заговорил цитатами, напомним, что есть малоизвестная цитата Толстого: «Наташа Ростова — это я». Так вот, омниканальность — это «Петрович».

Максим Маминов: Коммуникации с клиентом и продажи с учетом его предпочтений. До, во время и после посещения магазина. Офлайн и онлайн. С помощью коммуникационной платформы и мессенджеров. С использованием стационарных и носимых гаджетов.

Мария Голенкова: Наша компания своевременно приняла для себя омниканальную

стратегию и продолжает развиваться в этом направлении вместе с технологиями, которые становятся доступными. И главное — мы видим, что этот подход востребован нашими клиентами и соответствует их ожиданиям.

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ БУДУЩЕЕ РИТЕЙЛА В РОССИИ?

Галина Ящук: Надеюсь, российский рынок через какое-то время станет одним из передовых в Европе, тут уже нет никаких сомнений. Сейчас невооруженным глазом видны качественные улучшения сервиса, самого продукта, которые в будущем будут генерироваться ритейлерами. При этом полным ходом будет идти консолидация — компаний станет меньше, но останутся только сильные игроки.

Дмитрий Дмитриев: Я уверен, что ритейл в России сможет адаптироваться к вызовам и предложить интересный потребительский опыт клиентам. Крупным компаниям сделать это будет проще. Важно двигаться быстрее, сохраняя гибкость. Компаниям поменьше нужно быть более фокусированными и еще лучше знать своих клиентов. Тогда они совершенно точно смогут найти и развивать свою нишу на рынке. Я рад, что в России уже есть такие компании.

Людмила Анопреенко: Думаю, что он станет более удобным и технологичным в процессе борьбы за покупателя. Как и в других сферах, здесь будущее — за инновационными технологиями.

Игорь Колынин: Успешный ритейл будет омниканальным.

Максим Маминов: Светлым. Рынок будет ежегодно расти, хоть и невысокими темпами. Наиболее эффективные компании — лидеры регионального и федерального рынка будут иметь долгосрочную стратегию, мультиформатные магазины, низкие операционные затраты, внедрять инновации быстрее остальных, строить маркетинговую политику от потребностей и возможностей клиента, превосходить его ожидания, присутствовать в Интернете. Крупные и эффективные выработают иммунитет к кризисам. Остальные уйдут с рынка или останутся небольшими игроками в своей нише.

Мария Голенкова: Синергия «офлайн + онлайн» будет усиливаться. Ритейл будет становиться «умнее»: благодаря инструментам идентификации клиентов в разных точках контакта и возможностям Big Data

предложения и сервисы будут все более персонализированными. Благодаря новым технологиям продавцы магазинов смогут консультировать своих клиентов независимо от местонахождения друг друга. Будут развиваться сервисы подбора нужного клиенту товара независимо от ассортимента в конкретном магазине. В целом digital будет находить все большее применение в офлайн-торговле.

КАКИЕ ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ В SHOPPER-MARKETING В РОССИИ?

Галина Ящук: Кризис не мог не отразиться на поведении покупателей. Люди значительно больше стали уделять внимание ценам, стоимости продуктов. Но, с другой стороны, они стремятся покупать чаще и чуть меньше обычного, не набирают полные корзины, как ранее. Они стремятся подходить не только более экономно к выбору продуктов питания, но и питаться более качественными и свежими продуктами: с одной стороны, не переплачивать, но с другой — ассортимент выбирать более качественный.

Дмитрий Дмитриев: Потребительское поведение становится все более омниканальным. Все больше предварительного поиска и покупок товаров онлайн. Новое поколение уже воспринимает покупку онлайн как приоритетное направление, также и более возрастная группа активно осваивает онлайн-покупки и приобретает опыт. Большое внимание оказывает вовлечение покупателей в физических магазинах. Это то, что по-прежнему в этом канале продаж можно сделать эффективнее. Поэтому у нас появляются тестовые зоны товаров, мастер-классы. Мы работаем над визуализацией нашего товарного предложения. Клиенты становятся требовательнее в сервисе, удобстве. Вся сфера продаж должна быть готова к новому уровню работы.

Людмила Анопреенко: Дробление целевой аудитории и более узкое таргетирование сообщений для потребителя. Маркетинг «микс» уже не останавливается на классическом 4P, а расширяется до 5P и 7P, учитывая все больше потребностей покупателя и предлагая ему желаемое.

Игорь Колынин: Мир меняется, и гораздо быстрее, чем мы могли бы предположить ранее. Как говорила Черная Королева в книге «Алиса в Зазеркалье», приходится бежать

со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее.

Максим Маминов: Производитель стал мыслить как ритейлер и понимать, что магазин — место встречи его товара с клиентом, и от него также зависит, каким будет результат этой встречи. При формировании плана действий и принятии решений все больше используются результаты анализа данных программ лояльности, опросов и наблюдений. Растут доля целевых предложений для клиентских сегментов, количество нестандартных, креативных решений и медианосителей в местах продаж. Относительно новые тренды — офлайн + онлайн, обратная связь с клиентом, геймификация, акцент на развитие лояльности к товарам СТМ.

Мария Голенкова: Розничные компании стали еще более пристально изучать своих клиентов, чтобы понимать их мотивы и особенности принятия решений о покупке.

Благодаря применению программ лояльности получается привлечь больше клиентов, а на основании собираемых данных — персонализировать предложения для покупателей. Что касается непосредственных действий внутри точки продаж, то я бы выделила еще большее внимание к витринам, которые помогают увеличивать захват проходящего трафика, а также активности внутри магазина. Отдельно я бы обратила внимание на технологии, позволяющие конвертировать онлайн-трафик в офлайн-посетителей и покупателей (и наоборот, конечно) с применением супергеотаргетинга, с рассылкой спецпредложений в зоне видимости магазина и пр. ■



www.proffashion.ru

Медиахолдинг PROfashion: журнал о моде для профессионалов | организация мероприятий | PR-сопровождение брендов и отдельных проектов | интернет-проекты | образовательные программы | тренд-бюро | конкурс для молодых дизайнеров | управляющая компания

123007, Москва, Бизнес-центр «Бега», 3-й Хорошевский проезд, 1, стр. 1, офис 626
 телефон +7 (495) 626-30-20, info@proffashion.ru

«Газпромбанк» (Акционерное общество) – один из крупнейших универсальных банков России, предоставляющий широкий спектр банковских и инвестиционных услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала.

Банк обслуживает стратегические отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, угольную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли.

Газпромбанк занимает сильные позиции на отечественном и международном финансовых рынках, являясь одним из российских лидеров по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, управлению активами, в сфере частного банковского обслуживания, корпоративного финансирования и других областях инвестиционного банкинга.

«Gazprombank» (Joint-Stock Company) is one of three largest banks in the Russian Federation in terms of total assets and equity. Our principal business areas are corporate banking, retail banking, investment banking and depositary services. Our banking activities also include securities trading, foreign exchange operations, precious metals operations, clearing operations and settlement services.

We provide a broad array of commercial banking services to a variety of our corporate customers, including lending in various currencies, trade finance, settlement and cash management services. One other very important sphere of our relationship with our corporate customers is funding we receive in the form of customer current accounts and term deposits.

Our investment banking activities include capital markets, brokerage, corporate finance and project finance services, asset management and private equity investments. In the course of our investment banking activities we conduct private equity investments in companies from different industries not connected with banking.



ГАЗПРОМБАНК

Осознавая цифровую реальность

В эпоху цифровых технологий и доступности информации, потребитель четко понимает, какой продукт или услуга ему необходимы. Сегодня важно не просто соответствовать ожиданиям ваших клиентов, но превосходить их!

Мы готовы к цифровой реальности и найдем лучшее решение.

deloitte.ru

Deloitte.



Леонид Гутин,
руководитель стратегических программ
компании Univita

СТМ В ПРОИЗВОДСТВЕ И НА ПОЛКЕ МАГАЗИНА КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ В КРИЗИС

Очевиден растущий интерес розничных сетей, прежде всего продовольственных, к созданию и развитию СТМ. Главное конкурентное преимущество, которое хотят получить ритейлеры в результате такой работы, — это более низкая цена по сравнению с брендами. Как следствие, производителям СТМ необходимо максимально сокращать издержки в своем производстве, не забывая при этом и о прибыли. О том, как избежать ошибок и эффективно работать с сетями производителям СТМ и брендированной продукции, рассказывают владельцы компаний и эксперты рынка.

Одним из наиболее заметных процессов, происходящих на продовольственном розничном рынке, является сжатие ассортимента, которое коснулось сегодня всех форматов и особенно гипермаркетов. Главная причина — попытка ритейлеров оставить только тот ассортимент, который обеспечивает высокую оборачиваемость на полке, тем самым уменьшая издержки.

При этом многие новые ассортиментные позиции в магазинах формата «у дома», как отмечает **Леонид Гутин, руководитель стратегических программ компании Univita**, вводятся в основном как товары in-out («вошел и ушел»): «Это позволяет и привлечь покупателей чем-то новым при сохранении четкого ассортиментного ядра, обеспечивающего максимальный спрос, и проверить оборачиваемость каких-то новых товаров. Причина, почему все это делается в in-out-товарах, заключается в отсутствии свободного места, поскольку магазины «у дома» имеют небольшую площадь».

Специфика спроса заставляет торговые сети предпочитать в ассортименте проверенные бренды и СТМ — например, в бакалее сегодня 90% ассортимента федеральных сетей составляют именно они. Основная причина — та же, которая вызывает сжатие ассортимента: товары должны эффективно продаваться, а гарантированный спрос — это гарантированный оборот магазина.

Однако, сужая, «подсушивая» ассортимент, ритейлеры рискуют попасть в противоположную ловушку — стать неинтересными для покупателя. Ведь, несмотря на снижение спроса и располагаемых доходов, у значительного количества россиян сохранились желание и возможность разнообразить структуру своего питания — и новинками, и чем-то особенно вкусным. Леонид Гутин комментирует: «Пример успешной работы X5 и «Пятерочки» в данном направлении в течение последних лет показывает, что наиболее продвинутые ритейлеры понимают это и снимают определенные сливки в этом процессе».

СОВЕТЫ РОССИЙСКИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ СТМ

В последнее время отмечается активный рост предложения товаров со стороны российских производителей. Однако, не попадая в сети, такие товары недоступны массовому покупателю. Что делать в

такой ситуации не слишком крупным и особенно региональным производителям?

Новые товарные ниши

Леонид Гутин предлагает для начала поискать незаполненные товарные ниши: «Несмотря на обилие предложения, существует целый ряд ниш, которые до сих пор не закрыты. Например, имеется по-прежнему огромный дефицит охлажденной речной рыбы в крупных магазинах. Не потому что ее мало, а потому что никто не умеет ее правильно продавать. А если вспомнить, какая ситуация была в 2007–2008 годах по индейке,

то очень похожее сейчас происходит с мясом кролика».

Тестирование нового продукта

При выводе нового продукта на рынок чрезвычайно важен период начальных продаж, когда производители следят за спросом, получают обратную связь от покупателей и ритейлеров, отлаживают логистику и т.п. Леонид Гутин рекомендует: «Тестировать новый продукт надо исключительно в домашнем регионе. Выходить с товаром, продажи которого не опробованы в своем регионе, где вас знают и все налажено, куда-то далеко — это тяжелая по последствиям ошибка».



Безубыточность контрактов

Некоторые производители, планируя работать с СТМ, готовы ради загрузки производства минимизировать свою маржу. Безусловно, загружать производство и снижать себестоимость необходимо — это школьная истина. Кроме того, внедрение СТМ — это путь к улучшению производства, потому что сами ритейлеры заставят производителя СТМ в процессе совместной работы улучшать качественные и количественные показатели его производства. Но работа с СТМ должна быть прибыльной для производителя.

Качество – требование номер один

В производстве СТМ ни при каких условиях нельзя ухудшать качество, гонясь за уменьшением себестоимости. Снижать ее можно только за счет издержек. При этом то, что написано на упаковке, очевидно, должно быть и в продукте. Леонид Гутин заключает: «И если кто-то в погоне за большим присутствием на полке, за большей доходностью или по другим причинам не будет эти требования соблюдать, его ждет простое следствие — в недолгой перспективе товар перестанут покупать».

МАКСИМАЛЬНАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ В РАБОТЕ С СЕТЬЮ

Прежде чем принять окончательное решение о работе с сетью, производитель должен все всесторонне просчитать и взвесить — возможно, этого и не нужно делать. Во-первых, работа с федеральной сетью достаточно опасна: тяжелые контракты, которые новичок не всегда может даже корректно прочесть и где часто непонятно, какую ответственность возлагает на себя сама сеть. Во-вторых, жесткая система штрафов и различных требований — к проверкам, к проведению промо и т.д. В-третьих, частое отсутствие обязательств держать товар на полках и т.д. Все это вместе приводит к тому, что разовые расходы на вхождение в сеть зачастую убивают саму идею доходности продаж через нее.

Если же производитель решил работать с сетью, то в расчеты P&L необходимо заложить

все акции, скидки и даже возможные штрафы. Если сотрудничество с федеральной сетью требует расширения производства, это также надо закладывать в расчеты — и при этом не следует считать, что это однозначный плюс. Не менее тщательно следует просчитать и логистику.

Леонид Гутин комментирует: «Одно дело, если вы везете в РЦ полную фуру, и совершенно другие расходы на 1 кг веса товара, если вы везете ¼ фуры, — такое увеличение расходов может съесть большую часть прибыли по контракту. У производителя не должно быть ни одного убыточного контракта! Нельзя надеяться ни на какие хорошие личные отношения ни с каким закупщиком никакой федеральной сети. И во всех аспектах сотрудничества должна быть максимальная прозрачность. Только это может дать вам перед началом работы реальное по-

БРЕНД VS СТМ



Беслан Агрба, президент «Мистраль Трейдинг»

Падение продаж в сетях в натуральном выражении происходит, но неоднородное. Например, упали продажи хлеба, рыбных консервов, а круп, наоборот, немного выросли, на 3% по рынку. Наш рост выше среднего по рынку, хотя товар и относится к сегменту «средний плюс». Любопытно, что при имеющемся падении спроса

доля круп в сегменте «средний плюс», например, в магазинах «Перекресток» составляет 35%, а в «Пятерочке» — 34%, хотя считается, что последняя — это дискаунтер. Думаю, именно такая политика поддержания широкого ассортимента и привела к успеху Х5.

Тем не менее и в сети «Ашан», где сегмент «средний плюс» в категории круп составлял ранее 10% и сократился до 6%, наша доля упала с 8 до 6%. То есть если раньше наша продукция здесь составляла 80%, то сейчас — 100%. При этом в «Пятерочке» и «Перекрестке» наши продажи выросли и в абсолютном выражении. Дело в том, что мы

последовательно делаем ставку на качество, экспертизу, натуральность. Все крупы, которые мы покупаем, перерабатываем и упаковываем, проходят многоступенчатый контроль качества, и наши внутренние стандарты качества выше российских требований к высшему сорту.

Мы видим, что россияне отдают предпочтение качеству и известному бренду. Именно этот месседж мы пытались донести, проводя последнюю рекламную кампанию на ТВ. Мы хотим сохранить тех покупателей, которые ценят качество, а также сохранить продажи в сетях и противостоять атаке СТМ.

нимание того, как вы будете работать через полгода-год».

Но что делать, если с течением времени выясняется, что работа с сетью является убыточной? Леонид Гутин советует: «Прекращайте работу: сотнями измеряется число локальных производителей, которые прошли этот путь в никуда, хотя изначально были весьма успешны в своих регионах. Они не смогли обеспечить доходность, набрали кредитов, и их судьба незавидна».

СТАНОВИТЕСЬ ЛИДЕРОМ В СВОЕМ РЕГИОНЕ, И СЕТЬ САМА ПРИДЕТ К ВАМ

Самое главное для локального производителя — максимально использовать возможности для развития поставок в своем регионе. Локальное лидерство в своем товарном сегменте ничем не заменить. Есть множество примеров того, как производи-

тель стал лучшим в регионе, а потом попал во все федеральные сети, причем не только в своем регионе. Леонид Гутин приводит классическую цепочку: «региональный производитель — региональный лидер в своем сегменте/категории — полка федеральной сети в регионе — федеральная полка». Такая цепочка отвечает нормальному, естественному развитию и ведет к позитивному результату.

Конечно, особый случай — когда домашним регионом являются Москва и ближайшее Подмосковье. Это колоссальный рынок, где местный производитель, даже работая исключительно с так называемой независимой розницей, может прекрасно развиваться в течение многих лет. ■

Конечно, доходность у нас несколько снизилась, поскольку какая-то часть продаж шла через промо. Кроме того, мы вкладывались в рекламу, закупили дополнительное оборудование для очистки круп и т.д. Немного помог курс рубль/доллар, поскольку мы не теряли на курсе, как раньше, при закупках по импорту.

Юлий Бермант, генеральный директор АПХ «Природа» (кондитерская фабрика «Кондитер»)

Мы региональная компания, но работаем практически со всеми федеральными сетями. Доходность за последние годы у нас, как и у всех, упала, но

по-другому сейчас и невозможно. Тем не менее мы развиваемся и даже вводим в эксплуатацию новое предприятие.

Первое, на чем мы делаем акцент в нашей работе, — это поддержание высокого качества нашей продукции. Не меняем ингредиенты и по-прежнему работаем на лучшем сырье. Достаточно сказать, что я, как владелец компании, сам с удовольствием ем свою продукцию и считаю, что это важно: это дисциплинирует и меня, и сотрудников.

Второе направление наших усилий — снижение издержек на производстве, и другого пути здесь тоже нет. Мы

последовательно идем к тому, чтобы организационно и технологически повысить производительность труда. Запускать новые мощности было бы очень сложно, используя кредиты, поскольку современная кредитная нагрузка слишком высока. И мы от них отказались. Конечно, мы рискуем собственными деньгами. Однако последние два-три года показали, что это дает существенный положительный результат. Рост наших продаж выше, чем в среднем по категории, в таких сетях, как «Ашан», «Магнит», Х5. ■

ОНЛАЙН-ФАКТОРИНГ ДЛЯ ТЕХ, ЧЕЙ БИЗНЕС НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ

Дистанционное обслуживание клиентов и партнеров,
основанное на современных информационных технологиях
с применением электронного документооборота



Финансирование поставок по утвержденному покупателем перечню поставщиков



Процесс принятия решения по финансированию поставки — не более 1 дня



Личный кабинет покупателя содержит информацию о статусе финансирования его поставщиков



Требования к финансовому состоянию поставщика — отсутствуют



Возможность получения дополнительной отсрочки платежа



Минимальный пакет документов для экспресс-рассмотрения заявки



Обеспечение своевременного погашения встречных обязательств поставщика перед покупателем



Стоимость факторинга — от 1% от суммы накладной или акта



Покрытие рисков неоплаты при работе с поставщиками, желающими застраховать дебиторскую задолженность (безрегресс)



Дружелюбный и понятный интерфейс личного кабинета — полноценный инструмент для контроля и аналитики финансовых потоков предприятия

Напишите нам или позвоните: infactoring@open.ru, 8 800 500 11 10, 8 495 777 11 10
Оставьте заявку на финансирование на сайте: openfactoring.ru



ФАКТОРИНГ, СОЗДАННЫЙ РАЗВИВАТЬ МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Быстрое пополнение оборотных средств

Увеличение количества поставок

Страхование риска неплатежа

со стороны покупателя



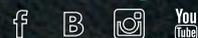
Бесплатный звонок по России

8 800 500 11 10

8 495 777 11 10

Узнайте больше

openfactoring.ru



ООО «Открытие Факторинг», дочерняя компания ПАО Банк «ФК Открытие».

115 432, Москва, Проспект Андропова, д. 18, корп. 6, БЦ «Немецкий Центр». На правах рекламы.

ФАКТОРИНГ: ДВУЗНАЧНЫЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ КАНАЛОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В кризис, когда ритейлеры часто не способны вовремя осуществлять платежи своим контрагентам, факторинг становится решением проблемы. О ситуации на рынке факторинга рассказывает **исполнительный директор Ассоциации факторинговых компаний Дмитрий Шевченко**.

Как Ассоциация факторинговых компаний оценивает ситуацию, сложившуюся на рынке факторинга в ритейле за прошедший год?

— Ключевыми событиями прошлого года стали поправки в Закон о торговле (381-ФЗ), вступившие в силу 15 июля 2016 года, а также активность органов власти по внедрению в практику ритейла цифровых технологий. По нашим оценкам, эти события окажут влияние на динамику факторинга в ритейле только в 2017–2018 годах. Тенденцией 2016 года стало дальнейшее проникновение факторинга в ритейл. Из 2,1 трлн руб. оборота рынка факторинга в прошлом году на долю поставщиков торговых сетей пришлось приблизительно 25%. При этом в совокупном обороте рынка в сегменте клиентов непромышленного сектора доминирующие доли занимают поставщики продуктов питания (28%), непродовольственных товаров (18%), бытовой техники и электроники (13,5%), алкогольной продукции (7%) — то есть той номенклатуры, которая реализуется преимущественно в организованной рознице. В целом по итогам 2016 года рынок факторинга вновь продемонстрировал рост оборотов после паузы 2015 года, и объем уступленных денежных требований (оборот) увеличился на 13% по итогам января — декабря прошлого года.



Что можно назвать основными достижениями рынка факторинга в 2016 году?

— Несмотря на отмеченное Росстатом снижение оборотов розничной торговли в 2016 году, спрос на факторинговое финансирование поставщиков ритейла увеличивался и поддерживался предложением факторинга. Крупнейшие торговые сети встретили 2016 год (в том числе благодаря регулярному общению с факторинговыми организациями в рамках Недели российского ритейла) с четкой стратегией в отношении факторинга как финансового инструмента и с позиции «должника» (как следует из норм гражданского законодательства о факторинге) перешли в позицию партнера для факторинговых организаций и их клиентов. В результате некоторое снижение спроса поставщикам торговых сетей удалось компенсировать снижением сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, поддержав свои финансовые показатели. В числе достижений также хочу отметить презентацию в рамках Недели российского ритейла в 2016 году изданной нашей ассоциацией «Памятки по факторинговым операциям для дебиторов», которая стала практическим пособием для представителей финансовых служб большинства ритейлеров и обеспечила прогресс во взаимодействии участников рынка факторинга и торговых сетей.

Как новая редакция Закона о торговле повлияла на рынок факторинга, какие последствия могут иметь законодательные изменения?

— Участники рынка факторинга сдержанно отреагировали на поправки к Закону о торговле, так как основная их часть затрагивает вопросы операционной эффективности факторинговых компаний и банков. Снижение максимально допустимых отсрочек привело к ускорению сроков выплат по заявкам поставщиков ритейла, а условия о сроках приемки товара сетями и обмена документами потребовали донастройки систем электронного взаимодействия с клиентами и дебиторами, а также решения вопросов момента и порядка оформления перехода прав собственности на поставляемую продукцию. В среднесрочной перспективе новая редакция Закона о торговле стала дополнительным стимулом для активизации стратегического диалога и коммерческого взаимодействия участников рынка и ритейлеров.

Каковы прогнозы развития на 2017 год, какие тенденции будут определять рынок факторинга?

— В 2017 году, по нашим оценкам, рынок факторинга продолжит рост опережающими экономику темпами, консенсус-прогноз участников рынка — рост на 14% по сравнению с 2016 годом, что соответствует 2,4 трлн руб. оборота. Среди тенденций 2017 года — расширение применения электронных каналов взаимодействия между факторами, ритейлерами и поставщиками, снижение доли бумажного документооборота в торговле и, как следствие, в факторинговых операциях, расширение факторингового финансирования в лимитах дебиторов, что позволит снизить стоимость продукта для поставщиков за счет снижения риск-премии.

Можно ли обозначить основные проблемы развития рынка факторинга в России и возможности для их решения?

— Хочу подчеркнуть, что глобальные проблемы для факторинга в ритейле уже решены на законодательном уровне либо находятся в процессе решения — в стадии рассмотрения Госдумой РФ. На сегодняшний день между факторинговым сообществом, объединениями ритейлеров и поставщиков ведется диалог в отношении операционных деталей, вытекающих из особенностей трехстороннего взаимодействия. Факторинг — сервисный

для ритейла финансовый инструмент, поэтому проблемы ритейла затрагивают и его развитие. К таковым мы относим неурегулированные вопросы момента и порядка перехода прав собственности на товар, вопросы обмена подтверждающими поставку документами, в том числе в электронной форме, вопросы учета и контроля встречных требований участников торговой деятельности с учетом положений Закона о торговле. При этом необходимо отметить, что по каждому из указанных вопросов уже существуют «лучшие практики», которые совместными усилиями, в том числе с привлечением регуляторов, могут быть распространены на всех участников рынка, например посредством нормативно-правовых актов Правительства РФ.

За счет чего факторинг в ритейле будет выдерживать конкуренцию с банковским кредитованием?

— Факторинг и банковское кредитование не являются конкурентами ни в финансовой системе, ни в ритейле. И торговые сети, и поставщики сегодня рассматривают традиционное кредитование как источник финансирования основных средств, реализации инвестиционных программ. Факторинговое финансирование, в свою очередь, служит источником средств для сохранения баланса между кредиторской и дебиторской задолженностью ритейлеров, для поставщиков же факторинг — это надежный инструмент беззалогового финансирования оборотного капитала на период отсрочки платежа, предотвращения кассовых разрывов и защиты от рисков неплатежа.

Факторинг и кредит давно вышли из парадигмы конкуренции и сегодня на равных (в том числе в плане стоимости для потребителей) представлены в арсенале торговых сетей и поставщиков. В будущем мы ожидаем дальнейшего развития факторинга в ритейле, чему будет способствовать «цифровизация» торговой деятельности, например замена бэк-офисов ритейлеров такими интегрированными ИТ-решениями, которые обеспечат онлайн-доступ к информации о товародвижении и расчетах по поставкам. В этом плане кредитные ресурсы будут способствовать внедрению таких решений быстрее и эффективнее. ■



Mobile SMARTS
МАГАЗИН 15

Мобильный учёт
в магазине



 **клеверенс**



Mobile SMARTS
КУРЬЕР

Мобильная торговля
по правилам Ф3-54



Ростелеком

РЕШЕНИЯ
ДЛЯ БИЗНЕСА



**МОБИЛИЗУЙТЕ
БИЗНЕС НА ВЗЛЕТ**

Мобильная связь от Ростелекома

8 800 181 1880

RT.RU

услуга подвижной радиосвязи стандарта GSM-1800, LTE-1800 для юридических лиц – клиентов ПАО «РОСТЕЛЕКОМ». СОСТАВ И СТОИМОСТЬ ТАРИФОВ, УСЛОВИЯ ПОДКЛЮЧЕНИЯ МОГУТ МЕНЯТЬСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕГИОНА РФ. ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ RT.RU И ПО ТЕЛЕФОНУ 8 800 1811880.

DUTY FREE
LG ELECTRONICS – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ДИСПЛЕЙНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РИТЕЙЛА

 LG | Business
Solutions



Иновационные технологии и комплексные решения Digital Signage для создания яркого покупательского опыта

www.lg-b2b.ru



Мы выросли вместе с российским ритейлом

Приглашаем отметить
наше совершеннолетие
на 18.retail.ru



НОВЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В РИТЕЙЛЕ

Быстро меняющиеся технологии и регулирование ритейла вызывают обновление и юридических практик в отрасли. **Денис Косенков, вице-президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла, управляющий партнер Gaffer & Gaffer**, высказывает свое мнение по некоторым актуальным правовым вопросам.



Какие тенденции вы отмечаете в правовых отношениях в ритейле?

— Развитие правовых отношений в ритейле всегда является следствием появления на рынке новых продуктов, форматов ведения бизнеса и, конечно, факторов регулирования. На сегодняшний день ритейл представляет собой одну из самых динамичных, конкурентных и постоянно меняющихся отраслей экономики.

Из ключевых изменений в регулировании розницы за последний год можно выделить новации 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт», которые существенным образом меняют схему фискализации и степень открытости отношений в сфере розничной торговли.

С 1 июля 2017 года розничный рынок начнет работать по-новому. Новая технология расчетов предполагает, что сведения обо всех операциях в режиме реального времени будут передаваться в ФНС России через операторов фискальных данных, при этом корректировка или изменение данных со

стороны владельца кассы, имеющего намерение скрыть информацию от государства, не будут иметь никакого смысла, потому что данные о расчетах будут уже находиться в ФНС России.

Новая редакция закона ярко демонстрирует поступательную политику государства, направленную на повышение прозрачности бизнеса. На мой взгляд, эта тенденция будет сохраняться и получит дальнейшее развитие в других сферах отношений, связанных с ведением бизнеса в РФ.

Следует обратить внимание на развитие антимонопольных практик в свете последних поправок к Закону о торговле. На протяжении последнего года ФАС России провела проверки на предмет соблюдения законодательства среди всех крупнейших торговых сетей. Результаты этих проверок и выводы ФАС России о соответствии игроков рынка требованиям законодательства нам предстоит узнать в самое ближайшее время.

Отдельным драйвером изменений является такой динамичный сегмент, как интернет-торговля. Свое развитие получили инициативы, связанные с легализацией

дистанционных продаж алкоголя и лекарственных средств, налогообложением иностранных торговых площадок и товарных агрегаторов в сети Интернет. Интернет-торговля алкоголем была запрещена в России 10 лет назад, в 2007 году. Однако из-за несовершенства законодательства в стране действует огромное количество сайтов, продающих алкоголь. По оценкам некоторых экспертов, объем суррогатного алкоголя в Интернете составляет до 70% от общего объема. Инициатива по легализации дистанционной продажи алкоголя прежде всего призвана очистить рынок от нелегальных продаж и активно поддерживается Минпромторгом.

Регулирование деятельности агрегаторов в сети Интернет — отдельный вопрос, вызывающий много споров среди участников рынка и юристов. Если инициатива Роспотребнадзора найдет свое отражение в Законе о защите прав потребителей, рынок получит законодательное закрепление нового субъекта потребительских отношений, и, соответственно, это повлечет за собой трансформацию юридических схем ведения бизнеса агрегаторами в сети Интернет.

Эти и другие вопросы мы планируем обсудить на конференции Legal Retail Week, которая пройдет в рамках деловой программы Недели российского ритейла — 2017, вместе с экспертами рынка и представителями органов государственной власти.

Как вы оцениваете практику привлечения к ответственности так называемых контролирующих лиц в ритейле?

— Повышение ответственности генеральных директоров и иных контролирующих лиц за принимаемые решения соответствует лучшим современным мировым практикам. Сегодня генеральный директор розничной компании — уже не просто лицо, обладающее какими-то правами (подписи, печати). Он несет реальную материальную ответственность за свои действия и решения. А учитывая тенденцию, связанную с повышением прозрачности бизнеса перед государством, это обстоятельство является серьезным стимулом для внедрения как добросовестных практик, так и соответствующих систем контроля в сфере корпоративного управления.

Возникают ли юридические проблемы в процессе внедрения онлайн-касс?

— Пока каких-то значительных юридических проблем нет. ФНС своевременно дает необходимые разъяснения по различным частным вопросам, связанным с внедрением новой техники. Но проблемы, очевидно, возникнут после того, как наступит установленный законом срок — 1 июля 2017 года, а часть компаний не успеет перейти на новый порядок применения ККТ.

Возможна ли отсрочка применения санкций после 1 июля к розничным компаниям, которые по объективным причинам не смогли перейти на новые кассы (нехватка ФН, непоставка вовремя новой техники)?

— Этот вопрос пока остается открытым. Представители ФНС неоднократно публично высказывали позицию о неприменении санкций в переходный период, однако каким будет этот период и за какие формальные нарушения государство не планирует привлекать к ответственности субъектов хозяйственной деятельности, пока остается вопросом.

Какие новые юридические практики возникают в процессе регулирования интернет-торговли?

— Юридические практики в интернет-торговле постоянно изменяются, так как этот рынок наиболее динамичен с точки зрения внедрения новых продуктов и услуг для потребителей. Почти всегда они связаны с вопросами обработки и хранения персональных данных, использованием интеллектуальной собственности, соблюдением прав потребителей, использованием логистических сервисов и онлайн-платежей. Например, агрегаторы в сети Интернет начинают оказывать значительно больше дополнительных сервисов, связанных с продажей товаров и услуг, доставкой товаров, приемом платежей и внедрением потребительских гарантий. Новые схемы ведения бизнеса в Интернете, в свою очередь, постоянно порождают новые формы юридических отношений, подлежащих оценке игроками рынка, потребителями и государством. Эти вопросы и практики, связанные с правовым обеспечением интернет-ритейла, мы также планируем рассмотреть на конференции с участием ведущих юристов интернет-компаний. ■



Мировой
лидер
платежных
решений

www.ingenico.ru

ingenico
GROUP

CSI Crystal
Service
Integration

Решения для крупного сетевого ритейла

Приглашаем на выступления наших экспертов

7 ИЮНЯ

Пленарная сессия
«IT-технологии в современном
розничном бизнесе»

Темы докладов:

- «Machine Learning в помощь маркетингу: прогнозирование и персональные предложения в борьбе за покупателя»
- «Искусственный интеллект в Service Desk. Реальный опыт применения»

Подробности на стенде CSI



Опыт и экспертиза



Автоматизация и консалтинг

Розничные процессы в магазине и офис
 Управление цепочками поставок
 Пополнение магазинов и РЦ
 Складская и транспортная логистика
 Категорийный менеджмент



Предлагаемые решения

Собственной разработки и/или на базе:
 Symphony EYC (G.O.L.D), MS Dynamics AX
 MS Dynamics CRM



Основные технологии

Java, Oracle DBMS, MS SQL
 Node.js, Mongo DB и пр.



Поддержка 24x7

2600 + магазинов, 8 РЦ
 1, 2, 3 линии



PROFINDUSTRY RETAIL & BANKING EQUIPMENT

Оборудование и системные решения для автоматизации обработки наличных денег

www.profindustry.com

- » Online-инкассация в ритейле
- » Эффективный cash-менеджмент
- » Автоматизация обработки монет
- » Электронные кассиры и АДМ

Автоматическая проверка подлинности банкнот: кассовый узел, главная касса, службы доставки и мобильная торговля

www.moniron.com



8 800 250 28 28

бесплатный звонок из любой точки России

E-COMMERCE В РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РИСКИ

Обзор рынка подготовлен специалистами Ассоциации компаний интернет-торговли

УРОВЕНЬ ПРОНИКНОВЕНИЯ ИНТЕРНЕТА В РОССИИ УЖЕ НЕ РАСТЕТ

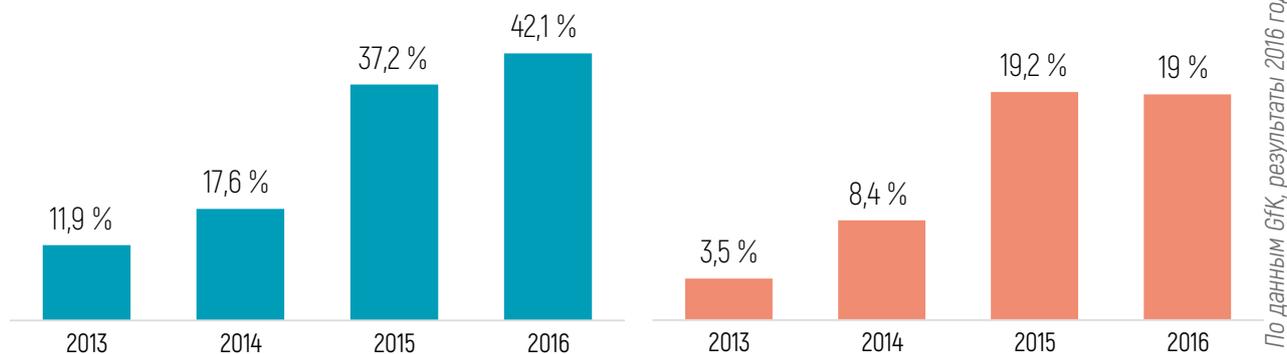
Россия является самой крупной страной в Европе по количеству пользователей Интернета — на сегодняшний день 84 млн человек ежемесячно пользуются сетью. Вместе с тем уровень проникновения Интернета в России остается на уровне существенно более низком, чем в развитых странах, — 70,4%. За прошедший год этот показатель практически не вырос. При этом доля пользователей Интернета при помощи смартфонов выросла за год на 4,9 п. п. и на начало 2017 года со-

ставила 42,1% населения страны. Используют Интернет на планшетах 19% населения.

Больше всего пользователей Интернета в возрастной группе от 16 до 29 лет — 97%. Среди людей в возрасте от 30 до 54 лет — 82%. Среди людей старше 55 лет — лишь 28%. Таким образом, ограниченный уровень проникновения Интернета в России связан преимущественно с тем, что пожилые люди не пользуются Интернетом. Повысить уровень проникновения могут позволить государственные программы по привлечению возрастных людей к пользованию Интернетом.

Рис. 1. Интернет на мобильных устройствах

56 млн. человек (46,6%) пользуются интернетом с мобильных устройств (16+)

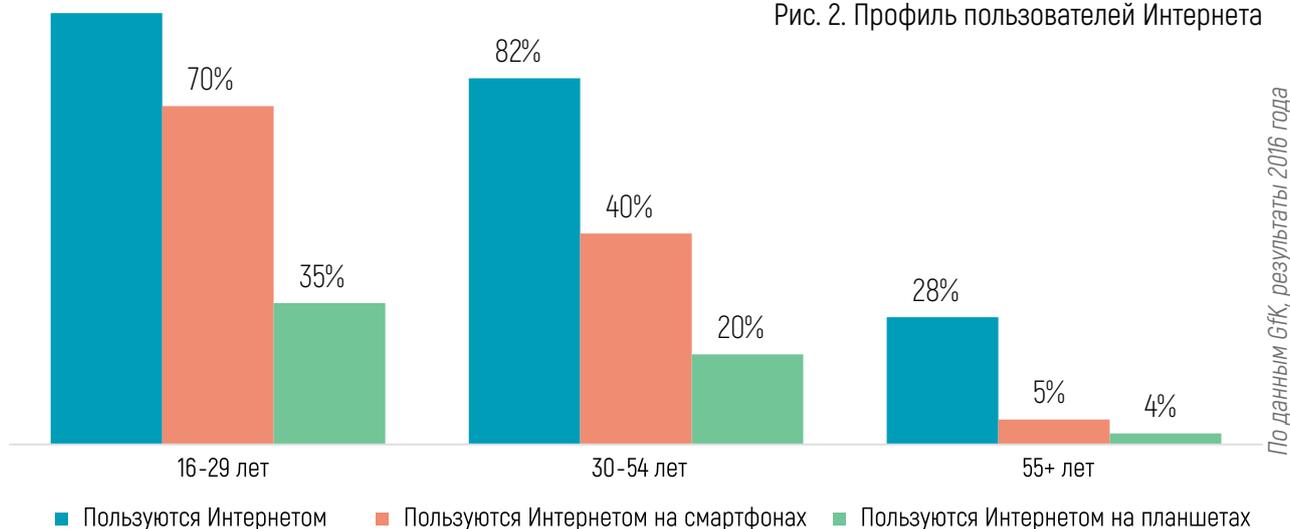


По данным ГК, результаты 2016 года

Пользуются Интернетом на смартфонах 97%

Пользуются Интернетом на планшетах

Рис. 2. Профиль пользователей Интернета



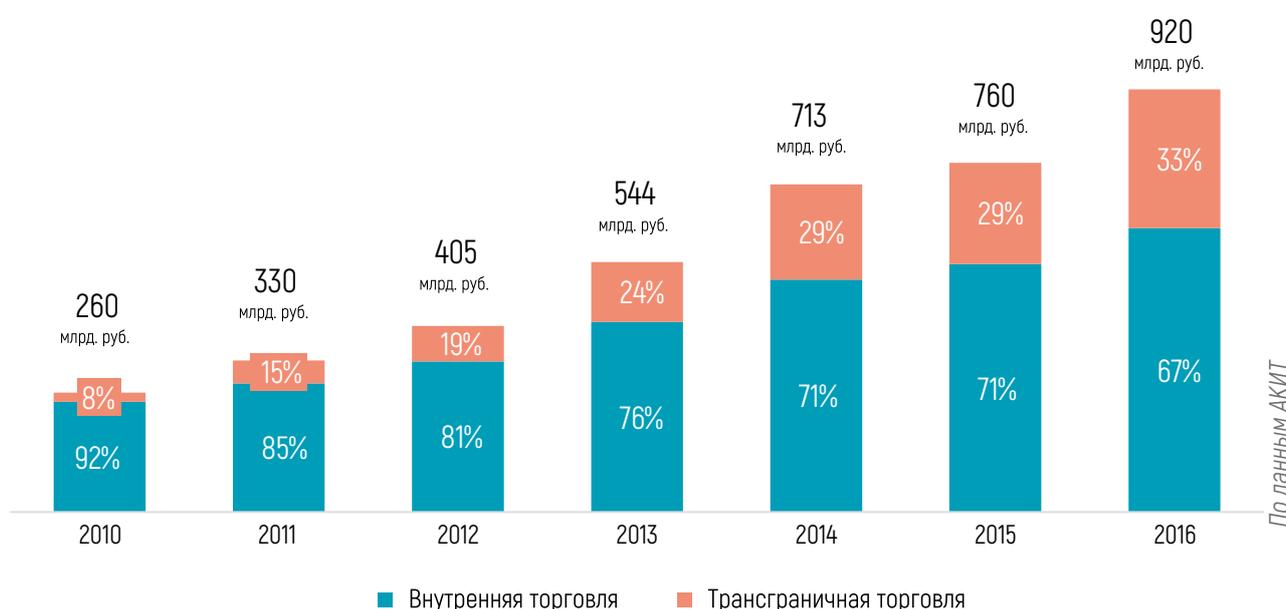
По данным ГК, результаты 2016 года

РОСТ ОБОРОТА И НЕГАТИВНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ

Несмотря на отсутствие роста проникновения Интернета, электронная коммерция продолжает расти. Все больше пользователей выбирают этот способ приобретения товаров, а также начинают делать это на регулярной основе. Объем рынка интернет-торговли в России в 2016 году вырос на 21% по сравнению с 2015 годом и составил 920 млрд руб. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) прогнозирует, что в 2017 году объем рынка составит более 1,1 трлн руб.

Однако уже в I квартале 2017 года рынок продемонстрировал небольшое замедление темпов роста до уровня 10–15%. Во многом это связано с тем, что I квартал в целом не является самым популярным временем для совершения покупок среди населения. Кроме того, укрепившийся курс рубля привел к продолжению роста популярности трансграничной торговли, и в I квартале 2017 года было доставлено больше отправок с товарным вложением из-за рубежа, чем внутри страны.

Рис. 3. Российский рынок интернет-торговли



Хотя интернет-торговля остается одним из драйверов роста российской экономики, существует ряд сдерживающих рост факторов. В первую очередь это законодательство, которое не успевает за ростом рынка и появлением новых форм торговли. Как следствие, появляются неравные конкурентные условия, а также риски для потребителей. Сейчас в Интернете порой невозможно определить торгующую организацию, и в случае мошенничества или несоблюдения Закона о защите прав потребителей не всегда понятно, кому следует предъявлять претензии. Кроме того, сейчас в Интернете популярна продажа товаров и услуг через агрегаторы, которые в настоящее время не несут ответственности перед потребителем, несмотря на то что фактически являются участником сделки.

Бурный рост интернет-торговли и новизна этого способа покупок также привели к появлению неравных конкурентных условий между локальными и иностранными игроками — речь идет о так называемой трансграничной торговле. В отличие от российских интернет-магазинов иностранные не обязаны уплачивать НДС и пошлины с товаров, исполнять Закон о защите прав потребителей и т.п., что приводит к разнице в маржинальности бизнеса в среднем в 30%. Подобное неравенство условий привело к тому, что рынок трансграничной торговли растет темпами, опережающими локальный рынок. Объем рынка трансграничной торговли в 2016 году вырос на 37% по сравнению с 2015 годом и составил 301,8 млрд руб., что соответствует 33% всего рынка интернет-торговли в России.

Таким образом, доля трансграничной торговли выросла на 4 п. п. В 2017 году, по прогнозам АКИТ, объем трансграничной торговли превысит 400 млрд руб. Количество входящих международных отправок с товарным вложением продолжает расти колоссальными темпами. В 2016 году их количество увеличилось на 102% (в то же время количество заказов на внутреннем рынке выросло лишь на 6%) и составило 233 млн отправок. АКИТ ожидает, что в 2017 году количество входящих отправок с товарным вложением составит около 400 млн штук.



«Сегодня мы видим одновременно два взаимоисключающих тренда. Первый: все властные структуры заметили, что существует интернет-торговля, и очень озаботились состоянием отрасли. В этом есть благо: интернет-торговле пытаются помочь, ее пытаются регулировать, выводить ее серую часть в белое поле. Государство хочет, чтобы интернет-торговля стала белой, прозрачной, понятной всему обществу, и в первую очередь самому государству с точки зрения налогообложения, правил работы и т.д.

Второй тренд заключается в том, что государство ничего не хочет делать для того, чтобы эту самую российскую интернет-торговлю

защитить. Одновременно с белой, честной и контролируемой интернет-торговлей оно защищает очевидно черную, офшорную, кросс-бордерную, ввозящую в Россию товар без налогов и пошлин. Государство никак не может ее отрегулировать, хотя полтора года непрерывно идут разговоры о том, что нужно сделать равные условия между российской и зарубежной интернет-торговлей. До сих пор нет никакого четкого закона, вводящего пошлины и налоги для огромной офшорной дыры в российской таможне, которая называется «трансграничная интернет-торговля».

Сегодня уже сотни миллионов товаров беспошлинно и безналогово поступают на территорию РФ. К огромному сожалению, не хватает небольшого, но стратегического усилия, которое бы сдвинуло ситуацию с мертвой точки. При этом мы видим, что кросс-бордер занимает в России долю уже больше 40%. Пройдет еще два года, и от российской интернет-торговли не останется вообще ничего, мы будем продавать исключительно китайские товары, а для Китая Россия станет рынком для беспошлинной торговли на нашей территории», — отмечает **Алексей Федоров, президент АКИТ.**

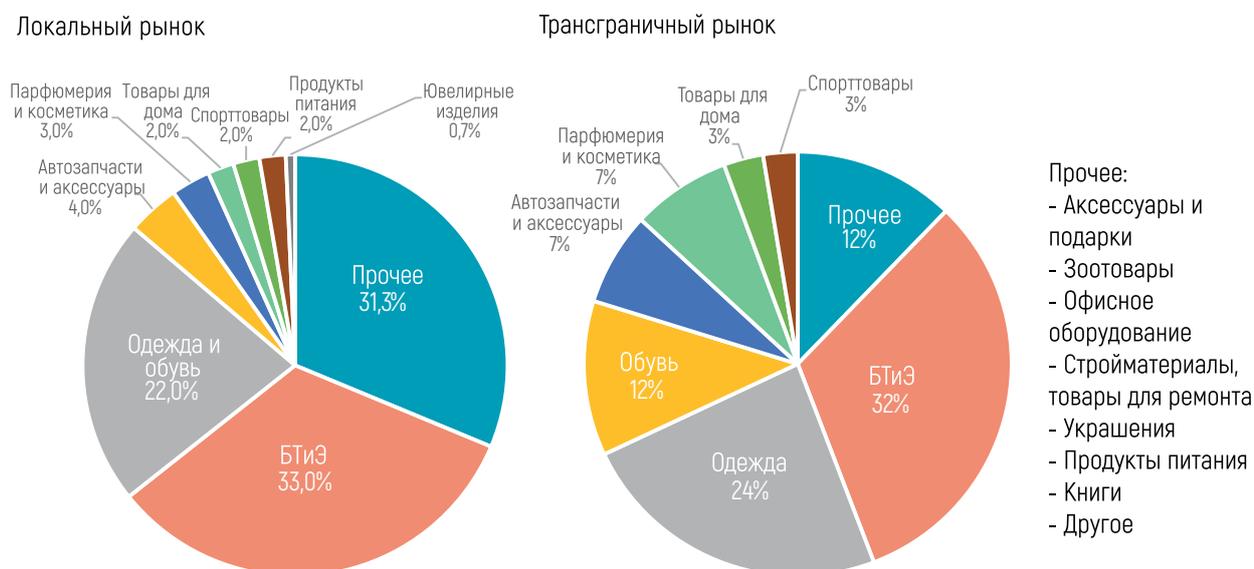
Еще одним сдерживающим фактором развития интернет-торговли в России является запрет на дистанционную продажу лекарственных препаратов и алкогольной продукции. Кроме того, правовые коллизии, связанные с дистанционной продажей продуктов питания и ювелирных изделий, привели к тому, что эти категории сегодня практически не представлены в Интернете. Например, доля продажи продуктов питания в дистанционной торговле составляет не более 2%, в то время как в общем розничном обороте данная категория составляет около половины всех продаж. Ассоциация рассчитывает, что в ближайшее время большая часть правовых коллизий будет разрешена, а запреты сняты, что станет дополнительным толчком развития добросовестной интернет-торговли в России.

СЕГМЕНТЫ И ГЕОГРАФИЯ ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖ

Самыми популярными товарными категориями как на локальном рынке, так и на трансграничном являются «электроника и бытовая техника», «одежда и обувь». При

этом на локальном рынке доля продаж одежды и обуви составляет 22%, в то время как на трансграничном — 36%. Также популярными категориями являются «товары для авто», «парфюмерия и косметика», «спорттовары» и др.

Рис. 4. Распределение по товарным категориям на локальном и трансграничном рынке (в денежном выражении)



Самым крупным регионом по объему интернет-торговли, несомненно, является Центральный федеральный округ. Вместе с тем в 2016 году наблюдался тренд роста интернет-торговли в регионах. Рынок интернет-торговли в ЦФО составил 444 млрд руб. и продемонстрировал рост на 15,3%, что ниже роста всего рынка. Таким образом, ЦФО снизил свою долю в общем объеме рынка интернет-торговли в РФ с 50,7 до 48,2%. Доля трансграничной торговли в ЦФО составляет 34,5%. Таким образом, доля трансграничной торговли выше, чем в среднем по РФ (33%). Объем интернет-торговли в Москве составляет 299 млрд руб. (67% от объема в ЦФО). Объем интернет-торговли в Московской области составляет 69 млрд руб. (15,5% от объема в ЦФО). В целом Москва и Московская область составляют около 83% от объема интернет-торговли в ЦФО.

Вторым по объему регионом является Северо-Западный федеральный округ. Рынок интернет-торговли в СЗФО

составил 135 млрд руб. в 2016 году и продемонстрировал рост на 25,4%, что немного выше роста всего рынка РФ. Таким образом, СЗФО увеличил свою долю в общем объеме рынка интернет-торговли в РФ с 14,2 до 14,7%. Доля трансграничной торговли в СЗФО составляет 34,7%. Таким образом, доля трансграничной торговли выше, чем в среднем по РФ (33%). Объем интернет-торговли в Санкт-Петербурге составляет 86 млрд руб. (64% рынка интернет-торговли в СЗФО). Доля Ленинградской области незначительна.

Наибольший рост локального рынка в 2016 году продемонстрировали ПФО — 36%, ЮФО — 35%, ДФО — 20,5%. Трансграничный рынок больше всего вырос в ЮФО — на 50,5%, в СКФО — на 49,5%, в ДФО — на 41,1%. Развитие сервисов доставки, а также хорошая работа «Почты России» позволили регионам продвигаться в объеме рынка электронной коммерции.

«В целом можно говорить о том, что в 2016 году регионы начали расти быстрее

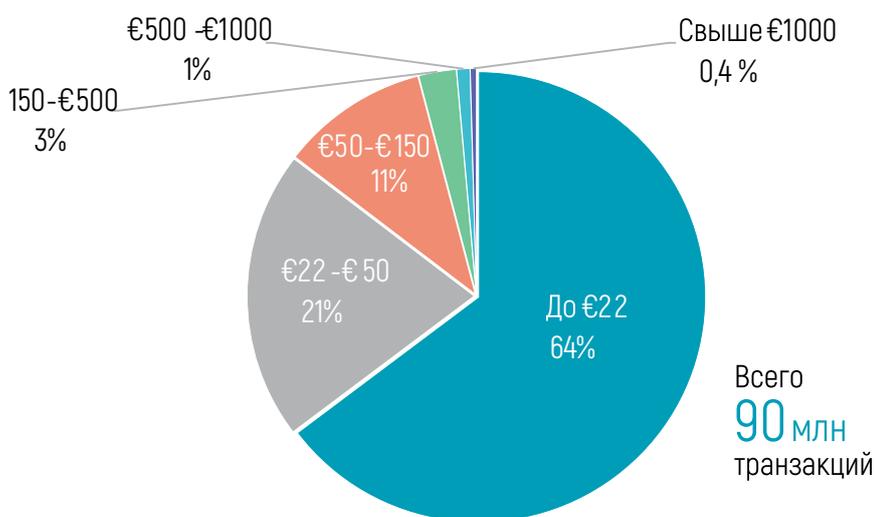
ЦФО, который в динамике даже потерял свою долю. Это связано в первую очередь с восстановлением покупательной способности регионов. Рост региональных показателей в 2016 году — очень хороший тренд, и мы будем надеяться, что он продолжится и дальше. Развитие регионов более стремительными темпами, чем рост Центрального округа, с точки зрения молодого рынка — естественный процесс. Оптимизируется доставка товаров, онлайн-игроки выходят в регионы. При этом Москва и Санкт-Петербург сейчас перенасыщены.

Поэтому, по всем законам, регионы должны расти быстрее. Мы видим, что Москва и Санкт-Петербург — крупные центры, которые перетягивают на себя регионы. Они являются индикатора-

ми развития рынка онлайн-торговли в России в целом, задающими ее тренд. При этом Московская область — огромный регион, который также имеет значение и формирует картину ЦФО. Это огромный рынок и большое количество городов», — заключает Алексей Федоров.

По-прежнему больше всего товаров в зарубежных интернет-магазинах россияне покупают в Китае. Доля отправок из этой страны составляет 90%, из Евросоюза — 4%, из США — 2%. При этом в денежном выражении Китай составляет 52%, Евросоюз — 23%, США — 12%. Это говорит о невысоком среднем чеке покупок в Китае. В целом более 64% покупок (транзакций) в зарубежных магазинах не превышают по стоимости €22. Более 96% не превышают по стоимости €150.

Рис. 5. Стоимость покупок в зарубежных интернет-магазинах

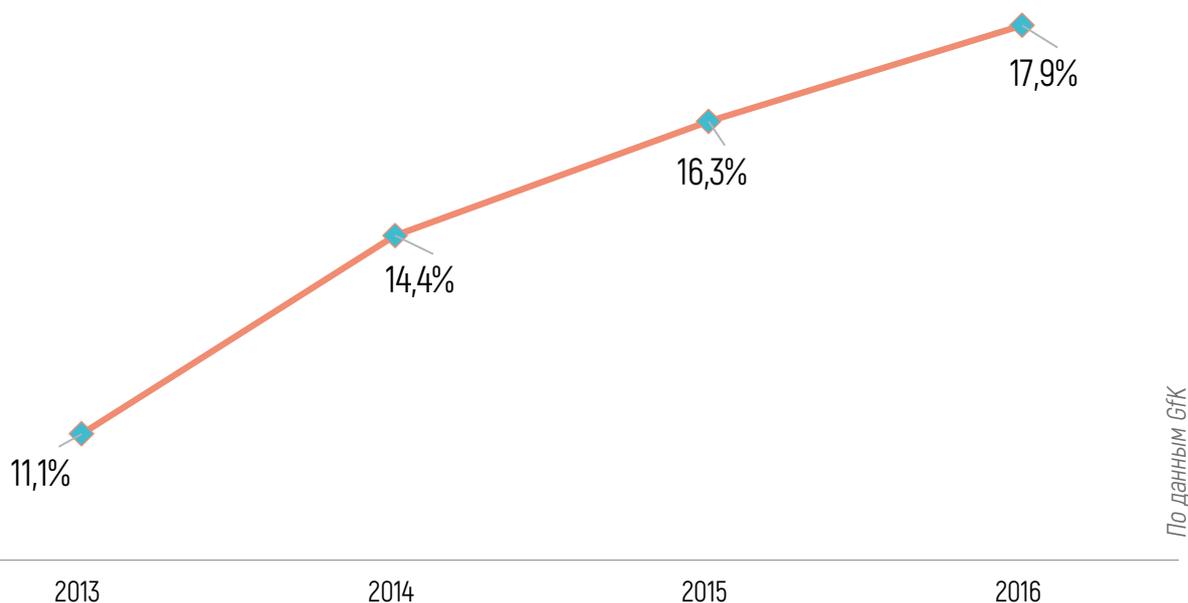


РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАКАЗОВ С МОБИЛЬНЫХ И СТАЦИОНАРНЫХ УСТРОЙСТВ

Покупатели совершают заказы в Интернете преимущественно с помощью стационарных компьютеров или ноутбуков (десктопов). Тем не менее посредством мобильного канала в 2016 году было совершено 14% заказов. Если распределить заказы по операционным системам мобильных устройств, с которых они совершаются (берутся в расчет только iOS и Android, тогда как доля остальных систем незначительна), то наблюдается практически равенство: 51% интернет-покупателей совершают заказы, используя смартфоны на базе iOS, 49% — смартфоны на базе Android.

Интересно, что больше всего заказов с мобильных телефонов совершается в категории «товары для детей» — 30%. Подобная ситуация, вероятнее всего, связана с тем, что

Рис. 6. Доля e-commerce в ритейле в категории «бытовая техника и электроника»



людям необходимо совершить быстрый выбор и их покупки носят регулярный характер. Также высока доля мобильных продаж в категориях «красота и здоровье» — 24% и «бытовая техника и электроника» — 16%. Подобное можно связать с тем, что люди привыкли покупать эти категории в Интернете и готовы осуществлять заказы и со смартфонов. Меньше всего заказов с мобильных телефонов осуществляется в категориях «еда», «продукты» — 5%, «мебель» и «товары для дома» — 9%, «садовая техника» — 8%. В категориях, где людям необходимо для выбора и заказа потратить более продолжительное время, очевидно, удобнее использовать традиционный десктоп.

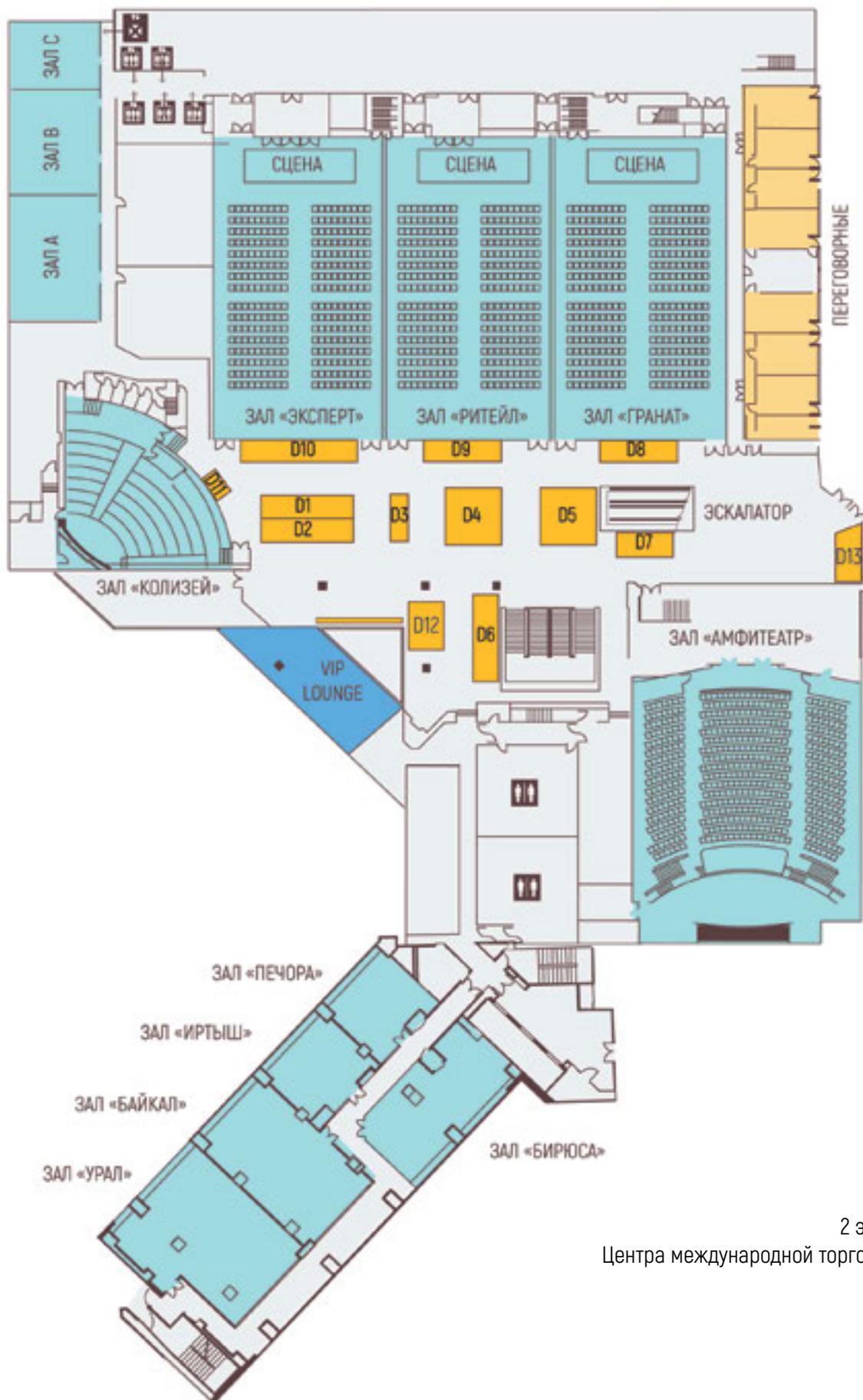
«Рост e-commerce во многих категориях связан в первую очередь с тем, что

частота покупок в них достаточно велика. В среднем, например, товары для детей приобретаются раз в месяц. В категории косметики среднее количество заказов в месяц — семь, в категории детских товаров — пять, а в сегменте DIY частота может быть не чаще раза в год. А холодильники люди меняют раз в 15 лет. Также не чаще раза в год потребители покупают мебель, товары для сада и дачи, которые пользуются популярностью только перед началом дачного сезона. Установка мобильного приложения в этих категориях не является приоритетной, так как, по статистике, приложение, которое используется не чаще раза в месяц, удаляется пользователем», — отмечает Алексей Федоров. ■

ПЛАН ВЫСТАВОЧНОЙ ЭКСПОЗИЦИИ НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – 2017



1 этаж
Центра международной торговли



2 этаж
Центра международной торговли

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ ЭКСПОНЕНТОВ ВЫСТАВКИ НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – 2017

1C	B15	SWEET+.....	C
AC NIELSEN	D7	TEVIAN.....	A6
ADMITAD	B8	WEILAND ELEKTRONIK / СКАНТЕХ.....	A9
BEFRESH.....	A12	АЛЬФА-БАНК.....	A8
BINARY PEOPLE.....	B1	ДОБРЫЙ BAR.....	D13
BLACK MONSTER	C2	ДРИМКАС.....	A11
BURN BAR	C6	ККС.....	B5
CBS.....	A7	КОМПО ГРУПП.....	A4
COCA-COLA	D4, D9	КОРУС-КОНСАЛТИНГ СНГ.....	D11
CSI	C1	М.ВИДЕО	D5
DASSAULT SYSTEMES	A15	МЕРКАТА	B3
DIEBOLD NIXDORF	B14	MT-ТЕХНО.....	A5
DIGITAL SIGNAGE.....	D1-D2, D10	НЕВСКАЯ КО	B13
EHRMANN	C3	ПИЛОТ	B4
GOODWAN	A10	ПЛАТФОРМА ОФД.....	A3
HUAWEI.....	A16	РОСТЕЛЕКОМ.....	D6
INGENICO.....	A14	РФИ БАНК.....	B10
INREACTIVE GROUP.....	D8	СОВЕТ ПРОФЕССИОНАЛОВ ПО ЦЕПЯМ ПОСТАВОК.....	B6
LG.....	D3	MASTER-STAFF GROUP	B6
MEGALICENSE.....	B12	NAWINIA.....	B6
MINDBOX.....	A1	RUSTA	B6
N-TECLAB	A2	S2B	B6
PROFINDUSTRY.....	A13	КРОК	B6
QIWI	B9	СПЕЦСЕРВИС	B6
R-ID	B2	ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕНЬГИ.....	A17
SOFTLINE.....	B7		
STUDIO RETAIL WEEK.....	D12		
SWEET CARD	B11		





CUSTYIS®

Ответственные ИТ
для развивающихся
компаний

Глубокая экспертиза
и знание отраслевых
трендов

Системный подход
к архитектуре
бизнеса

DigiSky

ЦИФРОВЫЕ ЭМОЦИИ
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Фоновая музыка

Корпоративное ТВ

Digital конструкции

Сенсорные решения

Электронные ценники

Контент для ваших дисплеев



с 2004 года:

150+ активных договоров

180 городов присутствия

1500+ общее число действующих медийных объектов

более **50** подрядчиков в РФ и СНГ

24/7 служба поддержки

www.digisky.ru

e-mail: sales@digisky.ru

+7 (495) 937-63-09

<epam>

ГОТОВЫ К УСПЕХУ В ЭРУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ?

МЫ ПОМОГАЕМ РИТЕЙЛерам
ТРАНСФОРМИРОВАТЬ БИЗНЕС

- Построение омниканальной коммерции B2C, B2B, B2B2C
- Разработка цифровых стратегий и сервис-дизайн
- Проектирование опыта покупателя и персонализация
- Мобильные приложения, AR/VR-решения и геймификация
- Аналитика и Big Data
- Инновации как сервис и внедрение Agile
- Модернизация внутренних систем (ERP, SCM и др.) и roll-out проекты

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ НА

<https://www.epam-group.ru/solutions/digital-transformation/commerce>

SAP Hybris (v)

ORACLE
COMMERCE

sitecore

Adobe

Magento

Drupal

АРИФМЕТИКА КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПРОСТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ВОПРОСОВ

Автор – Сергей Илюха, бизнес-консультант, член правления РАЭРР, кандидат технических наук, эксперт по управлению ассортиментом, сложным переговорам B2B.



ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Когда работать по старинке становится не только неэффективно, но и дорого, владельцу магазина необходимо изменить подходы к управлению ассортиментом. Но что именно и как? Есть книги западных гуру, есть много интересных российских книг, написанных истинными мастерами своего дела, а в интернете есть множество статей, которые можно условно разделить на три группы:

- полезные, основанные на глубоком понимании вопроса и личном опыте автора;
- условно полезные, в которых простым и понятным языком теоретики излагают мысли, вычитанные в хороших книгах и полезных статьях;
- вредные, очень похожие на условно полезные, но написанные теоретиками, которые неправильно поняли или не адаптировали описанные в полезных статьях и книгах технологии. Вредные статьи могут легко читаться, но при попытке внедрить изложенные в них рекомендации очень часто возникает эффект, который физики-ядерщики называют «Упс...». И магазин приходится продавать за долги.

Надеюсь, моя книга будет вам полезна, так как основана на личном опыте внедрения описанных в ней технологий и общения с тысячами специалистов и ритейлеров.

15 ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Существует концепция категорийного менеджмента, которая несколько десятков лет успешно применяется в тысячах розничных сетей. Но все, даже самые хорошие, технологии теряют свою эффективность, если их неправильно применять или действовать «как все», не учитывая особенности рыночной ситуации и свои конкурентные преимущества.

Так что же такое эффективное управление ассортиментом? Я сформулировал 15 правил, многие из которых пришли из категорийного менеджмента, но адаптированы к сегодняшней рыночной ситуации.

1. Управление каждой категорией осуществляет категорийный менеджер (байер, закупщик и т.д.), который полностью отвечает за эффективность работы категории и финансовый результат. В его компетенции находятся все вопросы, начиная от определения количества наименований товара

(далее — SKU, от англ. Stock Keeping Unit) и выбора поставщиков и заканчивая участием в разработке планogramм и программ продвижения.

2. При определении позиционирования и программы продвижения категорийный менеджер должен руководствоваться интересами развития розничных продаж, а не идти на поводу у производителя.

3. Для достижения целей магазина полезно привлечение к управлению категорией производителей в той степени, в которой его цели совпадают со стоящими перед категорийным менеджером задачами.

4. При выборе специализации магазина и стратегии его развития необходимо учитывать конкурентное окружение и доступность ресурсов.

5. Ассортимент магазина должен быть привлекателен для целевого потребителя. Высокий трафик — залог успешной торговли.

6. Ассортимент должен быть составлен и размещен в магазине таким образом, чтобы потребитель покупал много товаров, которые выгодно продавать магазину. Можно продать, допустим, 1000 тортов по акции и заработать 1000 руб. или продать одну бутылку коллекционного коньяка и заработать 10 тыс. руб. и ждать, когда придет следующий покупатель. Но это не вариант! Надо продать 1000 тортов и заработать на них 15, а лучше 20 тыс. руб.

7. Весь товар делится на товарные категории, затем на подкатегории и отдельные товары. В свою очередь, несколько категорий объединяются в отделы, сектора и в результате образуют ассортимент магазина. На каждом уровне решаются специфические задачи.

8. В товарную категорию объединяются товары, близкие по основным характеристикам и условиям хранения и удовлетворяющие схожие потребности покупателя.

9. Вся информация о товаре объединена в товарный классификатор, который должен быть составлен так, чтобы один товар не мог быть отнесен к нескольким товарным категориям, и позволял проводить анализ продаж и управлять ассортиментом от уровня магазина и сети в целом до отдельного SKU (артикула).

10. Каждая категория выполняет свою роль в решении задачи привлечения покупателей,

борьбы с конкурентами, повышения оборота и дохода магазина.

11. Формирование ассортимента и ценообразование в категории тесно связаны с ее ролью.

12. Каждый товар должен решать свою задачу.

13. При выборе поставщиков необходимо учитывать их надежность и заинтересованность в сотрудничестве. Если у поставщика нет заинтересованности в контракте, он никогда не предложит наилучшие условия и будет поставлять товары «по остаточному принципу», выполняя заказы тех, сотрудничеством с кем дорожит.

14. Программа продвижения должна включать несколько временных горизонтов, а каждая акция — решать четко сформулированную задачу сети. При этом при формировании промоплана необходимо учитывать предложения поставщиков, использовать их возможности, но руководствоваться своими интересами.

15. Показатели для оценки эффективности управления ассортиментом, алгоритмы принятия управленческих решений должны быть понятны сотрудникам, а все расчеты должны быть автоматизированы.

Эти правила в принципе понятны и очевидны для большинства ритейлеров. Но это на первый взгляд! На своих тренингах по ведению коммерческих переговоров, когда я рассказываю о техниках давления, манипулирования, позиционного торга, многие опытные продавцы говорят, что все это они знают, умеют и «сто раз делали». И пребывают в состоянии «неосознанной некомпетентности» до тех пор, пока не попробуют применить эти техники на практике — в переговорах перед слушателями семинара. Да еще и с опытным переговорщиком (тренером)! После этого они уже совершенно по-другому относятся к предлагаемым технологиям и кейсам.

Так и при управлении магазином ничто так не дает возможность освоить технологию, как рассмотрение успешно реализованного кейса. В этой книге мы на примерах успешно реализованных кейсов и моего опыта работы в ритейле и консалтинге узнаем эффективные технологии управления магазином и некоторые профессиональные секреты.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 1 НАДО ПЕРЕСТАТЬ ПРОДАВАТЬ И НАЧАТЬ ОКАЗЫВАТЬ УСЛУГИ

Розничная сеть становится наиболее эффективной, когда из предприятия, занимающегося куплей-продажей, превращается в предприятие сферы услуг, оказывает услуги по доставке товаров производителя конечному потребителю и оказывает услугу конечному потребителю, удовлетворяя его потребность в товаре. Чем лучше оказана услуга, тем большую скидку даст поставщик и больше денег принесет покупатель.

Так как розничный торговец достаточно свободен в выборе того, как зарабатывать и какие и кому оказывать услуги, об открытии нового магазина он задумывается, когда:

1) необходимо расширить существующую успешную розничную сеть, открыв еще один магазин. В этом случае предмет исследования — место для магазина, где он найдет много покупателей и будет востребован ассортимент сети;

2) есть доступ к продукту на выгодных условиях (модное сейчас направление — специализированные магазины производителя или дистрибьютора). При этом у магазина нет большого выбора, кому из поставщиков оказывать услугу, поскольку он сам заказчик. И в этом случае предмет исследования — место для магазина;

3) есть доступ к торговым площадям (собственный магазин или возможность аренды на льготных условиях). В этом случае предмет исследования — специализация магазина. Предприниматель может открыть магазин любой специализации или же сдать площадь в аренду. Но сначала идет выбор направления деятельности, а затем оценка потенциальных потребителей и поставщиков.

Но чтобы получить лучшие условия от поставщиков и завоевать лояльность покупателей, необходимо понять, какие у вас есть ресурсы, какие преимущества они дают и как можно их использовать для победы в конкурентной борьбе. Далее я кратко опишу пошаговый алгоритм повышения эффективности магазина.

ШАГ 1. ОЦЕНКА РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Для того чтобы розничное предприятие было успешным, необходимо правильно оценить свои ресурсы и выбрать рыночную стратегию, которая позволит наилучшим образом использовать сильные ресурсы и снизить риски из-за наличия слабых мест.

Я неоднократно наблюдал, как небольшой магазин начинал конкурировать с открывшимся рядом супермаркетом, выставлял минимальные цены на все, проводил массивные акции и вскоре закрывался. Ну не смог победить... Просто не рассчитал своих сил и переоценил ресурсы. А супермаркет даже не знал, что участвует в жесткой конкурентной борьбе. У магазина было много вариантов развития, но он переоценил свои силы и проиграл.

Что такое ресурсы компании? Это то, что помогает компании зарабатывать. Основные характеристики ресурса:

- важность в процессе деятельности фирмы;

- ограниченность/сложность доступа к ресурсу;

- качество и количество имеющихся в распоряжении компании ресурсов (насколько то, что есть в распоряжении компании, лучше или хуже того, что есть у конкурентов);

- сложность восстановления ресурса в случае, если он будет потерян.

И еще важное определение, которое необходимо ввести: критическим является тот ресурс, который наиболее важен для бизнеса, выделяет фирму на фоне конкурентов и который труднее всего восстановить в случае его потери.

Для розничного торгового предприятия можно выделить следующие ресурсы:

1. Покупатели.

Клиентская база нарабатывается годами, и лояльные покупатели очень важны для любой компании.

2. Ассортимент.

Ассортиментная матрица магазина — самый действенный инструмент коммуникации с покупателем. Технологии создания, наполнения и управления матрицей уникальны для каждого магазина. Если магазин был лучшим в районе по пред-

ложению, допустим, свежего мяса и вдруг перестал предлагать тот ассортимент, ради которого приезжали с другого конца города... Вы понимаете, что произойдет?

3. Поставщики.

Поставщики позволяют поддерживать ассортимент и привлекать покупателя. Они предоставляют хорошие условия только тем, кому доверяют и кто может помочь им зарабатывать.

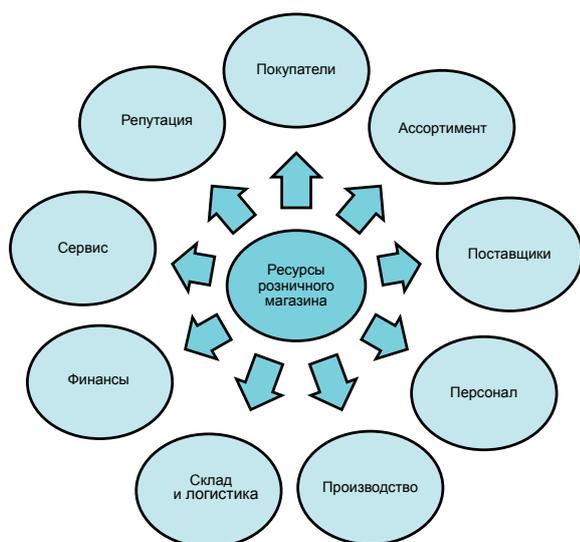
4. Персонал.

Об этом написана масса книг. Хороший персонал создает дополнительный трафик, плохой — отведит покупателей даже от отличного магазина.

5. Производство.

Собственное производство, даже небольшое (пекарня, разделка мяса, изготовление полуфабрикатов или салатов), позволяет магазину выделиться на общем фоне.

Рис. 1. Ресурсы



6. Склад и логистика.

Наличие складских помещений, собственного распределительного центра и логистического подразделения позволяет более эффективно маневрировать товарными запасами, закупать товар под акции или перед подорожанием, закупать на выгодных условиях сезонные и дефицитные товары, работать с большим числом поставщиком и получать от них более выгодные условия.

7. Финансы.

Наличие собственных или «дешевых» денег может повысить рентабельность бизнеса

в разы. Деньги можно обменять на выгодные условия поставки по «хорошему курсу».

8. Торговые площади.

Месторасположение магазина — это уникальный ресурс любого розничного предприятия, от которого на 50% зависит успех его.

9. Репутация.

Она зарабатывается годами, а потерять ее можно за один день. Если у магазина или розничной сети репутация продавца товаров отличного качества по лучшим ценам — от покупателей не будет отбоя. И наоборот...

РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ НАЛИЧИЯ РЕСУРСОВ

Выбор стратегии зависит от наличия ресурсов. В распоряжении компании всегда имеется несколько вариантов стратегии развития бизнеса. Вот четыре основных:

- захват новых рынков и ниш;
- выживание в своей нише;
- переживание кризиса с сохранением наиболее ценного ресурса;
- бегство с рынка.

Стратегия захвата новых рынков и ниш подразумевает, что у компании есть достаточно ресурсов для осуществления захвата новых рынков, открытия новых магазинов, привлечения новых покупателей. Агрессивная рыночная стратегия с точки зрения ресурсов заключается в том, что фирма-агрессор отнимает у конкурентов важные ресурсы, тем самым снижая эффективность их деятельности и увеличивая свою долю рынка.

ПРИМЕР

Ресурс, используемый для агрессии: **финансы.**

Розничная сеть, у которой есть свободные деньги, может увеличить свою рыночную эффективность следующими способами:

1. За счет перехода к работе с меньшими отсрочками платежа получить большие скидки от поставщиков, за счет этого проводить акции, давать скидки и привлечь новых клиентов

2. За счет привлечения высококвалифицированного и дорогостоящего персонала повысить качество обслуживания и привлечь новых клиентов.

3. Скупая или арендуя торговые площади, увеличить свою территориальную экспансию и привлечь новых клиентов.

4. Выпускать на рынок новые продукты (собственное производство, продукты СТМ), соответствующие актуальным потребностям целевых групп потребителей, и за счет этого привлечь новых клиентов и т.д.

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

В небольшом городе, где рядом стояли и мирно сосуществовали два магазина, открылся магазин сети «М» — и продажи в обоих магазинах начали падать.

Владелец первого начал экономить, перестал платить поставщикам... Сначала ему подняли цены поставки, потом вообще перестали возить товар. Увидев пустые полки, покупатель ушел из магазина, и вскоре одним магазином стало меньше...

Владелец второго магазина провел переговоры с поставщиками и нашел тех, кого знают на региональном рынке, кто не представлен в магазине сети «М» и, главное, готов дать хорошие цены при условии небольшого снижения отсрочки и гарантии своевременной оплаты. В результате магазин стал зарабатывать даже больше, чем до появления «М», так как вместе с ним поделил покупателей и доходы первого магазина.

Как же определить рыночную стратегию торговой сети?

1. Провести мониторинг ресурсов.
2. Выбрать критические ресурсы.
3. Оценить, насколько они выделяют вас среди конкурентов и трудно ли их будет восстанавливать после кризиса.
4. Выбрать ресурс, который позволит проводить агрессивную стратегию и увеличить свою долю рынка.
5. Если такого ресурса нет, оценить свою финансовую устойчивость, то есть время, в течение которого функционирование сети может поддерживаться за счет внешних вливаний.
6. Определить время, когда иссякнет источник финансирования и надо будет переходить к плану сохранения критического ресурса или уходить из бизнеса.
7. Составить план и график сохранения критического ресурса. Или составить план ухода из бизнеса.

При каких условиях магазин должен выбирать стратегию выживания в рыночной

нише, переживания кризиса с сохранением наиболее ценного ресурса, бегства с рынка — будет более подробно рассмотрено в книге с алгоритмами, примерами и профессиональными секретами.

ШАГ 2. ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИИ И ТРАФИКА

Перед тем как открывать магазин, необходимо провести исследование территории, потребителей и конкурентной среды. Есть такое правило: сколько бы ни было у коммерсанта денег, какие бы ни были отношения с поставщиками, он никогда не добьется успеха, если к нему не придет покупатель. А покупатель придет тогда, когда поймет, что ваш магазин — это именно то место, которое соответствует всем его требованиям.

Итак, любому магазину необходимы лояльные и желательные обеспеченные покупатели. Чтобы привлечь их, надо понять, для чего они приходят в магазин или, точнее, как принимают решение о походе в магазин. Все знают, что 70-летняя пенсионерка и 30-летний бизнесмен имеют разные потребности и ценности. Если для пенсионерки в первую очередь важны экономия и близость магазина к дому, то для бизнесмена на первом месте будут качество товара и уровень сервиса.

Сделаю небольшое лирическое отступление. Когда на своих тренингах я спрашиваю, что такое лояльность, то получаю иногда самые неожиданные ответы: «Лояльность — это любовь к магазину», «Лояльность — это когда покупатель приходит только к нам» и т.д. Эти ответы напоминают мне ситуацию, когда в ответ на вопрос, сколько будет $0,5 + 1/2$, отвечают: «Понимаю, что литр. Но объяснить не могу».

Так что же такое лояльность? Лояльность — это готовность покупателей прощать магазину ошибки и все равно приходить за покупками. Но лояльность покупателей завоевать непросто! Для этого надо давать ему все, что он хочет. Постоянно. Тогда единичные ошибки магазина будут восприниматься как досадное недоразумение, а не со словами «Опять эти... нехорошие люди меня обманули! Ведь знал, что не стоит к ним идти».

А пожелания у каждого покупателя свои, и завоевать его лояльность можно только при индивидуальном подходе к его потребностям.

Общими для всех групп покупателей будут следующие требования к магазину:

1. Возможность купить необходимый товар.

2. Совершить покупку в комфортной для себя обстановке и при достаточном уровне сервиса. Магазин должен соответствовать имиджу и статусу покупателя.

3. Возможность затратить на это минимум времени, а именно: купить все товары в одном месте; быстро добраться до магазина; быстро найти товары в магазине; затратить минимум времени на оплату товара.

4. Найти товар по цене, которая соответствует его воспринимаемой ценности, а также получить выгоду от проводимых в магазине акций.

5. Иметь возможность выбора.

6. Получить достаточные гарантии безопасности товара и совершения покупки.

7. Получить удовольствие от покупки.

Так как моя книга называется «Арифметика категорийного менеджмента», то в ней мы будем рассматривать простые методики изучения территории, потребителей и конкурентов. Ими сможет воспользоваться как розничная сеть, так и владелец нескольких «магазинов у дома».

Магазин есть смысл открывать только там, где есть покупатель, который готов покупать представленные в магазине товары. И чем больше таких покупателей, тем более успешным будет магазин.

Самый простой и надежный метод оценить количество потенциальных покупателей — полевые исследования. Надо пройти по району, посчитать дома, оценить количество жителей и их доходы, изучить, кто, когда и куда идет и т.д. Но иногда на это нет времени, а покупать готовые исследования — всегда дорого, но не всегда эффективно. Сегодня существует много способов построения зон доступности магазина с помощью сервисов

геолокации и специализированных программ. Оценить количество жителей и их доходы можно на основе данных ГИС, избиркома и Росстата. Они дают универсальные ответы на основные вопросы. Но каждый магазин уникален. Я расскажу о некоторых профессиональных секретах, которые позволят сделать оценку потенциала района более достоверной.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 2 РЕШЕНИЕ О ВЫБОРЕ МЕСТА ПОКУПКИ ЗАВИСИТ ОТ ВИДА ТОВАРА

В зависимости от цены, особенностей и частоты потребления товара покупатель готов потратить на поход в магазин разное время. В маркетинге принято выделять три зоны доступности в зависимости от времени, которое тратит потребитель на поход в магазин:

- первая зона — время движения до магазина до 10 минут;
- вторая зона — время движения до магазина 10–15 минут;
- третья зона — время движения до магазина 15–20 минут.

В мебельный магазин приезжают на автомобилях и готовы потратить на дорогу значительно более 20 минут, в продуктовый магазин у дома в основном приходят пешком из первой зоны или заезжают по дороге с работы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 3 КОЛИЧЕСТВО ПОКУПАТЕЛЕЙ ЗАВИСИТ ОТ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ТРАФИКА

Покупатель может прийти в магазин специально, зная о его ассортименте и сервисе, или зайти по дороге с работы. Очень важно понимать, кто, когда и почему может прийти в наш магазин. Покупатель может попасть в магазин одним из следующих способов.

Таблица 1. Распределение покупателей по зонам шаговой доступности

НАЗВАНИЕ ЗОНЫ	ВРЕМЯ ДВИЖЕНИЯ ДО МАГАЗИНА	ПРОТЯЖЕННОСТЬ МАРШРУТА	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА ПОКУПАТЕЛЕЙ
ЗОНА 1	до 10 минут	до 600 метров	70%
ЗОНА 2	10-15 минут	600 – 800 метров	25%
ЗОНА 3	15-20 минут	800 – 1000 метров	5%

Собственный трафик:

- прийти пешком специально в магазин или зайти в него по дороге домой — от парковки или остановки общественного транспорта;
- специально приехать на общественном транспорте;
- специально приехать на автомобиле;
- заехать в магазин на автомобиле по дороге к парковке около дома.
- Проходящий трафик:
- покупатели, зашедшие в магазин по дороге в находящееся поблизости учреждение и по пути из него;
- покупатели, отдыхающие поблизости или посещающие достопримечательности;
- покупатели, проезжающие на общественном транспорте мимо магазина в другие районы;
- покупатели, проезжающие на автомобиле мимо магазина в другие районы.

Проходящий автомобильный трафик создают автомобилисты, для которых магазин находится по правую руку по ходу движения, а подъезд к магазину и парковка достаточно удобны. Кроме того, надо понимать, что покупки они совершают в определенное время: в обед, вечером, по дороге домой, в выходные дни. Надо учитывать особенности трафика именно в это время. Существенные трудности возникают при определении трафика за счет общественного транспорта.

Многие допускают ошибку при проведении опроса покупателей, задавая им вопрос: «Как вы добирались до нашего магазина?» В этом случае даже жители ближайших домов, которые по дороге домой заехали в магазин на машине или зашли за покупками по дороге от остановки общественного транспорта, ошибочно относятся к приехавшим. Реально же приехавшими на общественном транспорте можно считать только тех, кто специально приехал в магазин, как это происходит при посещении гипермаркетов, расположенных за городом, или вышел из общественного транспорта специально для похода в этот магазин.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 4
ВРЕМЯ НА ДВИЖЕНИЕ ДО
МАГАЗИНА ЗАВИСИТ ОТ ТОГО,
ГДЕ ОН РАСПОЛОЖЕН, И
СТЕПЕНИ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ**

При оценке потенциала магазина необходимо учитывать, где он расположен и насколько специализирован. При этом магазин, расположенный в торговом центре, не «сидит на проходящем трафике». Очень часто именно продуктовый супермаркет является якорным арендатором. Покупатель готов потратить больше времени на поездку за продуктами в торговый центр, так как там удобная парковка и можно совершить покупки товаров, которых нет в обычном супермаркете, в других магазинах торгового центра

В продуктовый магазин в основном приходят жители ближайших домов (зона доступности 1), покупатели из более дальних зон в продуктовый магазин практически не ходят.

В торговый центр многие приезжают на машинах или на общественном транспорте, что значительно расширяет круг потенциальных потребителей. В специализированный магазин жители ближайших домов могут не ходить вообще, зато могут приехать покупатели с другого конца города.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 5
РАБОТА С ПРОХОДЯЩИМ ТРАФИКОМ
ТРЕБУЕТ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА**

Для работы с проходящим трафиком важно понять, кто, когда и почему оказался рядом с магазином. В пятницу вечером дачникам нужны шашлык и угли. Возвращающимся домой из загорода — продукты для ужина. Ожидающим поезд — возможность перекусить. У больных свои потребности...

На одном из моих мастер-классов мы разбирали ситуацию, когда рядом с небольшим продуктовым магазином расположена больница. Владелец понимал, что это можно использовать, но делал это бессистемно и, соответственно, без особого успеха. Мы приняли решение о том, что те люди, которые бывают в больнице, могут быть интересны для нас, и оценили основные группы потенциальных потребителей:

- медперсонал;
- те, кто пришел для того, чтобы лечь в больницу;
- те, кто пришел проведать больных;
- те, кто выписывается из больницы;
- те, кто пришел сказать спасибо доктору...

Как видите, это совершенно разные люди с разными потребностями. На мастер-классе мы приняли решение расширить категорию «овощи-фрукты», ввести в ассортимент премиальные конфеты и спиртное для подарков врачу и т.д. Повесили рекламу на остановке общественного транспорта, парковке, на столбах около входа в больницу. Попросили главврача похвалить наш магазин. Дали скидки медперсоналу...

Слушатель позвонил мне через месяц и сообщил, что продажи резко «пошли в гору».

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 6 ПРИ ОЦЕНКЕ ЗОН ДОСТУПНОСТИ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ И «СЕКРЕТНЫЕ» ПУТИ

В каждом районе есть тропинки, дороги, которые переходят где попало, новые заборы, оживленные трассы, неработающие светофоры — и все это можно узнать, проведя разведку на местности. Один день, проведенный в районе будущего магазина, позволит принять решения, которые вдвое увеличат месячную выручку.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 7 УЧИТЫВАЙТЕ ПРИЕЗЖИХ

В районе, где расположен магазин, могут проживать не только те, кто там зарегистрирован. Если поблизости есть стройка, то где-то поблизости живут строители. Если есть гостиница, то у ее постояльцев также есть потребности в товарах.

ШАГ 3. ВЫБОР И ОЦЕНКА ЦЕЛЕВОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Информацию о поведении потребителей также можно получить (купить) у исследовательских агентств. Общеизвестными трендами потребительского поведения являются тотальная экономия, отказ от дорогих брендов, увеличение в чеке доли акционных товаров. Но главное — правильно понять, что действительно важно знать, а какие вопросы включают в исследования «по традиции». Обычно при проведении маркетингового исследования агентства предлагают узнать о потребителе следующее: социальный статус, образ жизни и увлечения, уровень доходов и структуру расходов, что для него важно при

выборе магазина и товара, почему он придет к нам, почему может выбрать конкурента и т.д.

Для того чтобы по-настоящему понять своего покупателя, необходимо выяснить, как образование, воспитание, привычки, хобби, образ жизни и уровень доходов влияют на выбор магазина и принятие решения о покупке. Сколько денег он готов потратить, на что, где? Именно это важно для нас в первую очередь!

Если невозможно провести полномасштабное маркетинговое исследование, можно опираться на уже отработанные технологии и опыт. Исходя из оценки потенциала района, торговой площади, ассортимента и технологий продаж, которые планируется использовать в магазине, можно приблизительно сказать, какие группы покупателей и в какой пропорции могут прийти в магазин и что для них важно.

При этом нет стандартных методов деления покупателей на группы. Одни исследователи описывают покупателя как одинокого мужчину от 30 до 40 лет с уровнем дохода выше среднего, а другие того же покупателя описывают как мужчину с высшим образованием, работающего топ-менеджером, приехавшего на автомобиле, чтобы купить товары, которые планирует приготовить в ближайшее время...

Перед началом исследования необходимо определить правила сегментирования потребителей. Сегмент — группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на побудительные стимулы маркетинга (цена, реклама, упаковка).

Рассмотрим на примере, как можно сформировать портрет покупателя нашего магазина. Для этого в первую очередь необходимо определить признаки, по которым будем сегментировать покупателей. Распространенная ошибка небольших магазинов — бороться за всех потребителей сразу. Если нет понимания ценностей своего целевого покупателя, приходится делать вывод, что самое главное для него — низкие цены на все. При таком подходе о каком заработке может идти речь?

Есть множество признаков, по которым потребителей можно разделить на группы: пол, возраст, образование, семейное положение, наличие детей, уровень дохода,

наличие транспорта (способ, которым добираются до магазина) и т.д. Какие из них использовать? В какой последовательности? Если использовать все признаки сразу, мы получим «многомерный портрет» и огромное количество небольших групп, работать с которыми будет невозможно. Соответственно, задача первого этапа исследования потребителей — выделить признаки, по которым мы в первую очередь будем сегментировать покупателей. Как правило, это пол и возраст. Если выбрать три диапазона возрастов, получим шесть групп потребителей. Затем выбираем дополнительные признаки, учитывая их влияние на совершение покупки и асимметрию целевой аудитории (доминирование какой-то группы).

Из таблицы 2 заметно небольшое доминирование жителей с низкими доходами,

при этом большинство добираются до магазина пешком, практически у всех есть дети или внуки — значит, этот признак не может являться важным при характеристике целевой группы. Поэтому в качестве последнего признака выбираем профессию. Теперь необходимо выделить значимые группы с существенным удельным весом. Для этого мы добавляем признаки до тех пор, пока доля группы не станет ниже некоторого порогового значения, в нашем случае 5%. Если есть информация о том, какой суммой на покупки располагает каждая из групп потребителей, то расчет можно скорректировать и оценивать долю группы не в количестве покупателей, а в бюджете, который покупатели готовы истратить на приобретение товаров.

Как видно из таблицы 3, из мужчин нам интересны в первую очередь покупатели

Таблица 2. Результаты исследования потребителей

Пол	Мужской	45%
	Женский	55%
Возраст	до 25	20%
	25–55	45%
	более 55	35%
Уровень дохода	низкий	40%
	средний	35%
	высокий	25%
Как добираются до магазина	пешком	50%
	на общественном транспорте	10%
	на личном автомобиле	40%
Наличие детей (внуков)	есть	65%
	нет	35%
Профессия	рабочий	40%
	служащий	20%
	ИТР, преподаватель	10%
	пенсионер	30%
Образование	неоконченное среднее	45%
	среднее	45%
	высшее	10%
Семейное положение	в браке	60%
	не в браке	40%

Таблица 3. Выбор целевых групп

Мужчины								
45%								
Возраст								
до 25			25-55			более 55		
9,00%			20,25%			15,75%		
Уровень дохода			Уровень дохода			Уровень дохода		
низкий			средний			высокий		
40%			35%			25%		
до 25			25-55			более 55		
3,60%			3,15%			2,25%		
25-55			25-55			25-55		
8,10%			7,09%			5,06%		
более 55			более 55			более 55		
6,30%			5,51%			3,94%		

25–55 лет с низким уровнем дохода, а также мужчины средних лет со средним и высоким доходом. Дальнейшее изучение результатов исследования позволяет нарисовать портреты наиболее распространенных групп покупателей.

Основные группы:

— Мужчины 25–55 лет с низким уровнем дохода. Вероятные дополнительные признаки: рабочие или ИТР, пришли в магазин пешком.

— Мужчины 25–55 лет со средним уровнем дохода. Рабочие или ИТР, пришли в магазин пешком или приехали на автомобиле.

— Мужчины старше 55 лет с низким уровнем дохода. Рабочие или пенсионеры, пришли в магазин пешком.

— Мужчины старше 55 лет со средним уровнем дохода. Рабочие, ИТР или пенсионеры, пришли в магазин пешком или приехали на машине.

Специальные группы:

— Мужчины 25–55 лет с высоким уровнем дохода. Образование среднее или высшее, приехали в магазин на автомобиле и т.д.

Что приоритетно при походе в магазин для первых трех групп? Цена, наличие минимального необходимого набора товаров, приемлемый уровень сервиса, шаговая доступность магазина. Для мужчин с высоким доходом — ассортимент, уровень обслуживания, удобный подъезд к магазину и парковка.

Аналогичные рассуждения можно провести и в отношении женщин.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 8 ЕСЛИ ЕСТЬ ПРИЗНАКИ, КОТОРЫЕ

ХАРАКТЕРНЫ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, НАДО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО В РАБОТЕ

Если в ходе исследования выявлен перекокс какого-то признака в пользу одной из групп (например, в районе живет 60% семейных пар и 65% потребителей имеют детей), есть смысл сделать специальное предложение для родителей с детьми.

Но на практике деление на группы происходит не совсем так. По результатам исследования района и проходящего трафика создается портрет потенциального потребителя. При этом название группы может иметь совершенно субъективный характер. Приведу пример исследования потенциальных потребителей в одном из реализованных мною проектов. Были выбраны следующие группы: домохозяйки, одинокие мужчины, группы подростков, родители с детьми, автовладельцы — эти группы включают более 70% покупателей. Остальные группы — небольшие, и адресно работать с ними нецелесообразно.

По результатам исследования района и проходящего трафика создается портрет целевого и среднего потребителя. Алгоритм оценки следующий: оценивается значимость показателя для каждой группы и для выбранных групп рассчитывается средневзвешенное значение показателя. При оценке целевого потребителя — оцениваются самые большие группы, которые в сумме составляют более 50% от общего числа покупателей, при оценке среднего — все группы. Пример расчета

потребностей целевого потребителя приведен в таблице 4.

В целевую группу нашего магазина попадают домохозяйки, одинокие мужчины и группы подростков, которые в сумме составляют 56% наших покупателей.

Расчеты показывают, что для целевого потребителя наиболее важны уровень цен (4,71), режим работы (3,82) эффективность (полезность, разнообразие) промо (3,64), уровень обслуживания и качество товара (3,48).

Вместе с оценкой, кто пришел в наш магазин, необходимо понять, почему он там оказался. В зависимости от того, наш это покупатель или проходящий, строится программа продвижения: своего покупателя

надо стимулировать делать повторные покупки, увеличивая набор и сумму чека, и повышая его лояльность; проходящего покупателя надо привлечь в магазин и убедить сделать покупку того товара, который он сможет оценить по достоинству и вернуться за ним.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ № 9 ПРИ ФОРМИРОВАНИИ АССОРТИМЕНТА И РАССТАНОВКЕ ОБОРУДОВАНИЯ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ, КАК ПОКУПАТЕЛЬ ДОБИРАЕТСЯ ДО МАГАЗИНА

Таблица 4. Формирование портрета целевого покупателя

	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5	Группа 6	
Название группы	Домохозяйки	Одинокие мужчины	Группы подростков	Родители с детьми	Авто-владельцы	Другие	Целевая группа
ИНДЕКС ВАЖНОСТИ ГРУППЫ	1	1	1	0	0	0	
Доля в товарообороте	25%	16%	15%	10%	7%	27%	
МЕСТО	4	2	3	4	5	4	3,16
ОФОРМЛЕНИЕ	4	2	3	4	4	3	3,16
ПАРКОВКА	3	4	0	2	5	4	2,48
РЕЖИМ РАБОТЫ	3	4	5	3	4	4	3,82
БРЕНД	2	3	1	2	5	2	2,02
ШИРОТА АССОРТИМЕНТА	4	3	3	4	4	2	3,45
ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА	2	3	3	2	2	2	2,55
УНИКАЛЬНОСТЬ АССОРТИМЕНТА	3	2	3	3	5	3	2,71
УРОВЕНЬ ЦЕН	5	4	5	5	3	4	4,71
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОМО	5	4	1	5	3	4	3,64
УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ	4	5	1	4	5	5	3,48
ЧИСТОТА	3	4	1	3	4	4	2,75
КАЧЕСТВО ТОВАРА	4	5	1	4	4	4	3,48

Очень важно понять, приехал покупатель на машине или пришел пешком. На одном из тренингов мы обсуждали кейс, в рамках которого удалось узвать ширину проходов в магазине с величиной парковки.

Если человек приехал на машине, он может увезти больше продуктов, поэтому ему должно быть удобно их набирать, довести до кассы и машины, — значит, нужны тележки. Если машин много (автовладельцы — значимая группа), в магазине должно быть много вместительных тележек, а проходы должны быть такими, чтобы покупателям с тележками было удобно перемещаться по магазину.

Если же парковки нет, то покупатель не купит больше товара, чем сможет донести до дома. В этом случае большие тележки даже вредны. Не покупая много товаров, покупатель с тележкой будет создавать помехи другим покупателям...

Я предлагаю свою технологию повышения трафика, одним из элементов которой является регулярное сравнение расчетного и реального трафика. Допустим, на этапе открытия магазина мы оценили потенциальный трафик и основные группы покупателей на основе оценки потенциала района, поставили планы по товарообороту, сформировали ассортимент. В это же время ставятся цели по доле рынка и структуре покупателей. Вот только выполнение этих планов, как правило, не оценивается. Если через некоторое время после открытия сравнить структуру жителей района и покупателей, то можно выявить группы, с которыми магазин работает эффективно, и закрепить успех. Также можно будет понять, с кем магазин «недорабатывает», и устранить недочеты.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 10 НЕОБХОДИМО РЕГУЛЯРНО ОЦЕНИВАТЬ СТРУКТУРУ ПОКУПАТЕЛЕЙ И СРАВНИВАТЬ ЕЕ СО СТРУКТУРОЙ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Допустим, в результате исследования потенциальных потребителей на этапе подготовки к открытию магазина получена некоторая диаграмма, показывающая сегментацию потенциальных покупателей. Через три месяца работы магазина по результатам опроса покупателей и данным из CRM построена диаграмма, показывающая реальную сегментацию покупателей. После наложения

диаграмм можно понять, какие группы в структуре наших покупателей занимают большую долю, чем в среднем по территории, а какие — меньшую.

Теперь следует ответить на следующие вопросы:

1. Почему доля групп, допустим, 1 и 3 среди наших покупателей меньше, чем в целом на территории?

2. Кто забрал нашего покупателя?

3. Почему покупатель ушел к конкуренту?

4. Как вернуть покупателя?

5. Сколько это будет стоить?

6. Будем мы это делать сейчас, позже или не будем вообще?

Есть и вторая группа вопросов:

1. Почему доля групп, допустим, 2 и 5 среди наших покупателей больше, чем в целом на территории?

2. Почему покупатель пришел к нам?

3. Как его удержать?

4. Можно и нужно нам еще увеличить его долю?

5. Сколько это будет стоить?

6. Будем мы это делать сейчас, позже или не будем вообще?

В результате возникает план, который позволит усилить конкурентные преимущества, выявить и устранить недоработки и слабости.

ШАГ 4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ

На предыдущих этапах нашего исследования мы выяснили, какая территория интересна для нас с точки зрения привлечения потенциальных покупателей и кто может прийти в наш магазин. Но на практике очень часто получается так, что к нам в магазин не приходят те, кого мы ожидаем. Почему? Да потому, что их забрали наши конкуренты!

При управлении ассортиментом следует оценивать две группы конкурентов:

— Конкуренты-соседи (расположены в том же районе). С ними необходимо выстраивать конкурентную стратегию так, чтобы за товарами повседневного спроса и товарами, на которых мы специализируемся, покупатель шел к нам, а придя в магазин, делал покупки из товарных категорий, которые важны для нас. Эти конкуренты особенно опасны при борьбе за низкомобильного покупателя, по-

купателя, которому дорого время и он хочет быстрее совершить покупку, или тех, кто считает каждую копейку и оценивает расходы на транспорт.

— Конкуренты в лице гипермаркетов и интернет-магазинов — с ними бороться сложнее, поскольку они привлекают тех, кто не спешит с покупкой и делает осмысленный выбор. По ассортименту и цене бороться с ними трудно, наш главный козырь — удобство, доверие, ощущаемая ценность при покупке. Покупатель должен найти важные для него товары здесь и сейчас в ассортименте, по ценам, достаточно выгодным для того, чтобы он отказался от похода в другой магазин.

Исходя из того, что по широте ассортимента и ценам «магазин у дома» не может конкурировать с гипермаркетом, будем оценивать только конкурентов из первой группы.

При первичном анализе конкурентов рассматривают только специализацию магазина и близость его к нашему, а также приблизительный объем продаж.

При более глубоком конкурентном анализе необходимо оценивать такие параметры, как глубина и широта ассортимента, ценовая политика, рекламная активность, уровень сервиса и пр. Но это тема для отдельного большого разговора.

В зависимости от того, в какую зону доступности попадают конкуренты, рассчитываются поправочные коэффициенты, позволяющие количественно оценить их влияние на работу нашего магазина.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 11 ПРЕПЯТСТВИЯ МЕШАЮТ НАМ ПРИВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ, НО ПРИ ЭТОМ МЕШАЮТ НАШЕМУ ПОКУПАТЕЛЮ УЙТИ К КОНКУРЕНТАМ

Если при оценке емкости рынка препятствия играли негативную роль, отсекая наш магазин от потенциального потребителя, то при анализе конкурентов они являются «стеной», защищающей нас.

Допустим, в 500 м от магазина густонаселенный район. Это хорошо? Да! Но между вами река. Это плохо? Да! Но там расположен огромный гипермаркет с отличными товарами и низкими ценами. Теперь река — это хорошо?

На рис. 2 показано, как, построив карту зон доступности магазина с учетом препятствий и мест их преодоления, можно корректировать список конкурентов. Подробнее технология описана в книге.

Есть два способа оценки влияния конкурентов на работу магазина.

Первый я бы назвал геометрическим. Согласно этому способу строится зона шаговой доступности каждого магазина-конкурента и определяется, какая часть первой зоны шаговой доступности нашего магазина пересекается с зоной шаговой доступности конкурента. Чем больше пересечение, тем большее влияние оказывает конкурент на наши продажи.

Второй метод более сложный. Для его использования необходимо оценить потенциал района, приблизительный объем продаж каждого из конкурентов и геометрически оценить, какая доля продаж (какая часть первой зоны шаговой доступности исследуемого магазина) пересекается с исследуемой территорией.

Напомню, что при оценке зон доступности необходимо учитывать специализацию магазина.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 12 КОНКУРЕНТЫ У МАГАЗИНА В ЦЕЛОМ И У КАЖДОЙ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ МОГУТ ОТЛИЧАТЬСЯ. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН САМОСТОЯТЕЛЬНО ОПРЕДЕЛЯТЬ КОНКУРЕНТОВ ИМЕННО ДЛЯ ЕГО ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ

С точки зрения категорийного менеджмента магазин может рассматриваться как своего рода торговый центр, где представлены самые разные товарные направления, или секторы. Главный вопрос в таком случае: какие товарные секторы целесообразно привлекать в магазин и надо ли розничному продавцу самому заниматься продажами этих групп товаров или же доверить работу с ними арендаторам? Необходимо учесть, что привлекаемый товарный сектор должен решать задачи магазина в целом и отвечать следующим требованиям:

1. Соответствовать потребностям целевых потребителей.
2. Генерировать дополнительный трафик.

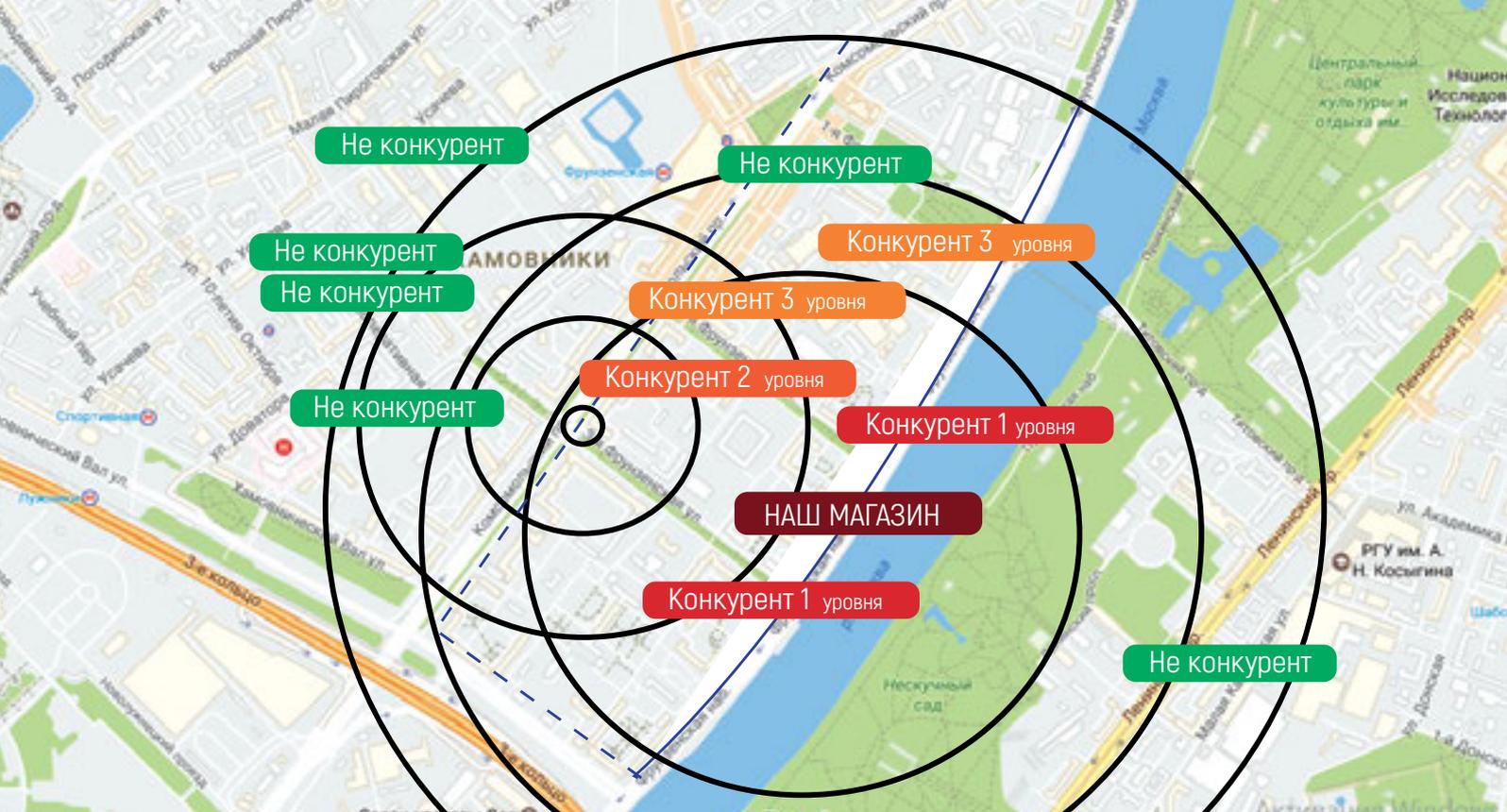


Рис. 2. Графический способ оценки конкурентов

3. Являясь самостоятельным торговым предприятием, приносить прибыль.

4. Есть надежные поставщики, которые обеспечат бесперебойные поставки.

5. У компании достаточно ресурсов для размещения и складирования нового товара, обеспечения логистики и продвижения.

6. Товары из вводимого сектора должны быть конкурентоспособны именно в данном регионе. При этом конкурентами могут быть как магазины той же специализации, имеющие такой же сектор товаров в ассортименте, так и магазины, рынки и т.д., которые специализируются на данном секторе.

Затем в зависимости от результатов исследования принимается решение о способе развития сектора или отказе от него:

- если сектор конкурентоспособен на фоне всех конкурентов, то принимается решение о его введении в ассортимент;

- если сектор неконкурентоспособен на фоне специализированных магазинов, но выглядит привлекательнее, чем у магазинов того же формата и той же специализации, то необходимо дополнительное исследование, насколько он привлекателен для целевого покупателя;

- если сектор неконкурентоспособен на фоне других магазинов, то необходимо отказаться от него, минимизировать его представленность или отдать его на аутсорсинг, привлекая арендатора.

ШАГ 5. ВЫБОР ФОРМАТА МАГАЗИНА

Формат магазина — сложное и многофакторное понятие, которое определяет стандарты и технологию работы торговой точки. В простейшем случае магазины розничной торговли делятся на три формата: гипермаркет, супермаркет и «магазин у дома». При большей детализации к ним прибавляются форматы «дискаунтер» и «кэш энд керри». Всего же ГОСТом определено больше 20 форматов, и это не предел. Определение формата магазина необходимо в следующих случаях:

- 1) когда он используется в PR-кампаниях и документах для характеристики положения магазина или розничной сети на рынке;

- 2) при проведении маркетинговых исследований: в данном случае название формата имеет условное значение, а аналогичные магазины выбираются методом экспертной оценки заказчика или исполнителя исследования;

- 3) в практической деятельности по управлению магазином на уровне сегмента или товарной категории. В зависимости от месторасположения и целевого потребителя один и тот же магазин по разным товарным категориям может относиться к разным форматам. В данном случае категорийный менеджер формирует свою классификацию. Например, во время работы в розничной

сети я курировал алкогольную категорию, и в зависимости от величины полки и месторасположения магазина различались форматы: «гипер», «А+», «А+ эконом», «А», «В», «С». В зависимости от формата определялись требования к количеству SKU на полке, уровню наценки и т.д.;

4) для классификации магазинов внутри компании с целью выработки единых стандартов формирования ассортимента, ценообразования и обслуживания, а также для единства терминологии при общении различных подразделений.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 13 НЕ РЕЖЕ ОДНОГО РАЗА В ГОД ПРОВЕРЯЙТЕ СООТВЕТСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ МАГАЗИНА ВЫБРАННОМУ ДЛЯ НЕГО ФОРМАТУ

Таблица 5. Пример исследования правильности определения формата магазина

Определение параметров и правил классификации

	Параметр	Гипермаркет	Супермаркет	Магазин у дома
Параметр 1	F1 – Количество наименований продукции в ассортименте	более 30000	от 30000 до 10000	менее 10000
Параметр 2	F2 – Средняя наценка	менее 15 %	от 15 % до 30 %	более 30 %
Параметр 3	F3 – Отношение количества персонала к товарообороту	более 8	от 4 до 8	менее 4
Параметр 4	F4 – Оборот	более 50 млн.	от 10 до 50 млн.	менее 10 млн.

Данные для расчета

Номер	Описание параметра	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
Параметр 1	F1 – Количество наименований продукции в ассортименте	40 000	27 000	11 000
Параметр 2	F2 – Средняя наценка	17%	26%	29%
	Количество персонала	500	180	12
Параметр 3	F3 – Отношение количества персонала к товарообороту (в млн.)	9,09	8,57	3
Параметр 4	F4 – Оборот	55 000 000	21 000 000	4 000 000

Правильность отнесения магазина к тому или другому формату необходимо контролировать не реже одного раза в год на предмет соответствия товарооборота, суммы среднего чека, уровня наценки, выручки на одного сотрудника или на квадратный метр торговой площади нормативным значениям. Выход одного или нескольких показателей за пределы допустимого диапазона является основанием для корректировки формата магазина и подхода к управлению ассортиментом.

Если в результате мониторинга выяснится, что магазин по нескольким показателям не соответствует выбранному для него формату, необходимо провести полномасштабное дополнительное исследование и выбрать для магазина формат в соответствии со сложившейся рыночной ситуацией.

Проверка соответствия формату

Продолжение таблицы 5

Номер	Описание параметра	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
Параметр 1	F1 – Количество наименований продукции в ассортименте	Гипермаркет	Супермаркет	Супермаркет
Параметр 2	F2 – Средняя наценка	Супермаркет	Супермаркет	Супермаркет
Параметр 3	F3 – Отношение количества персонала к товарообороту	Гипермаркет	Гипермаркет	Магазин у дома
Параметр 4	F4 – Оборот	Гипермаркет	Супермаркет	Магазин у дома
	Решение о формате	Гипермаркет	Супермаркет	Не ясно

ШАГ 6. ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ

В ходе предварительных исследований мы выяснили, что важно для нашего покупателя. При формировании ассортимента мы будем учитывать эту информацию. Итак, покупатель, приходя в магазин, хочет получить следующее:

1. Удовлетворить потребность в товаре.
2. Совершить покупку в условиях, которые соответствуют его статусу и представлениям о необходимом уровне сервиса (рейтинг важности 3,48).
3. Затратить на выбор и совершение покупки разумное количество времени (удобный график работы имеет рейтинг важности 3,82).
4. Получить необходимые гарантии качества и безопасности товаров.
5. Оплатить товар по справедливой или более низкой цене (уровень цен имеет рейтинг важности 4,71, а эффективность промоакций — 3,64).

Для разных групп покупателей значение этих показателей различно. Если, допустим, энергетические напитки покупают молодые люди, для них в приоритете — скорость совершения покупки и цена, а, например, при покупке элитного алкоголя логика другая.

Перед тем как приступить к созданию ассортимента, необходимо создать ассортиментный классификатор — своего рода оболочку или каркас, на основе которого строится «ассортиментное дерево». Ассортиментный классификатор — это упорядоченный перечень продукции, каждому из наименований которой в зависимости от совокупности признаков присваивается уникальный код. При иерархическом методе

составления классификатора сначала выделяются признаки, позволяющие разделить товар на большие группы, которые по дополнительным признакам делятся на подгруппы и т.д.

Второе, что необходимо сделать, — сформировать структуру ассортиментной матрицы, которая определяет количество наименований товара, присутствующего в розничной сети, сгруппированное в соответствии с классификатором. Матрица может быть четырех видов:

— Ассортиментный минимум, или товары, которые обязательны к продаже во всех торговых точках сети. Чаще всего это социальные товары, топовые позиции мировых и федеральных производителей, товары категории «фреш» и товары СТМ.

— Региональный ассортимент, или товары местных производителей, присутствующие исключительно в ассортименте магазинов одного региона.

— Ассортимент формата, куда входят товары из ассортиментного минимума и часть товаров регионального ассортимента. Чем больше формат, тем больше товаров входит в матрицу.

— Ассортиментная матрица сети — это полный перечень товаров, представленных в магазинах сети.

На этапе подготовки к созданию ассортимента необходимо определить форму ассортиментной матрицы и правила создания региональных матриц и матриц форматов.

1.1. ПОСТРОЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОГО КЛАССИФИКАТОРА

У каждой розничной сети свой ассортиментный классификатор. Его верхний уровень — сектор или «магазин внутри магазина» (МВМ).

Примеры МВМ:

- «Товары массового спроса» (сюда могут входить продукты питания и бытовые товары повседневного спроса).
- «Кулинария и свежие продукты» (фреш).
- «Электротовары».
- «Товары легкой промышленности».
- «Бытовая техника» и т.д.

Рис. 3. Общая схема ассортиментного классификатора



Далее идет деление товаров по значимым признакам внутри МВМ — это уровень отдела или специализированного магазина (СМ).

Следующий уровень — товарные категории. На этом уровне начинается зона ответственности категорийного менеджера.

Далее идут уровни подкатегорий и подгрупп с углублением до уровня SKU. Уровни «подкатегории» или «группы» и «подгруппы» целесообразно вводить для товарных катего-

рий с большим количеством товаров. Если же в категории представлены 10–30 SKU, такими уровнями можно пренебречь.

И самый нижний уровень — номенклатура (наименование), или SKU.

Пример построения иерархического классификатора розничного магазина приведен на рис. 3.

На каждом этапе управления ассортиментом используются свои методы анализа и способы получения информации.

1.2. АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА

Ассортиментная матрица является одним из основных инструментов управления ассортиментом. Она должна быть, с одной стороны, максимально информативной, с другой — удобной в работе. Общий вид ассортиментной матрицы приведен в таблице 6.

Приложениями к ассортиментной матрице являются:

1. Общие правила формирования ассортимента в зависимости от роли категории.
2. Общие правила деления ассортимента по ценовым сегментам.
3. Правила формирования региональных матриц.
4. Полный ассортиментный перечень каждого магазина.

1.3. НАЗНАЧЕНИЕ РОЛЕЙ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

В зависимости от потребностей целевого потребителя, емкости рынка, доступности товаров, ресурсов и выбранной стратегии назначаются роли товарных категорий. Именно на уровне товарной категории создаются конкурентные преимущества, которые делают магазин привлекательным для покупателей.

Согласно канонам категорийного менеджмента я рекомендую пять ролей категорий:

- Целевые — категории, которые очень важны для наших целевых покупателей, в которых делается предложение лучше, чем у конкурентов. Девиз категории: «За этим товаром приходят к нам».

Таблица 6. Общий вид ассортиментной матрицы

ТОВАРНАЯ КАТЕГОРИЯ	РОЛЬ КАТЕГОРИИ	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО «ФЕЙСОВ»	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО SKU	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ЦЕНЫМ СЕГМЕНТАМ		
				НИЖНИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ

— Основные — категории, которые важны для наших целевых покупателей, в которых делается предложение, соизмеримое с предложением конкурентов по ассортименту и цене. Девиз: «Не хуже, чем у конкурентов».

— «Удобство» — категории, товары из которых часто необходимы целевому покупателю или же сопровождают покупку товаров из основных и целевых категорий. Девиз: «Вам не придется идти за этим товаром в другой магазин».

— Сезонные — категории товаров сезонного спроса. Девиз: «Мы знаем, что вам необходимо именно сейчас».

— Специальные — категории с отличным предложением для нецелевых потребителей, которые тем не менее интересны для магазина. Девиз: «То, что вы ищете, есть только у нас».

14. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ТОВАРОВ В КАТЕГОРИИ

Рассмотрим пример успешного проекта, реализованного мной в одной из региональных розничных сетей.

После исследования рынка, конкурентов и потенциальных потребителей мы перешли к формированию ассортимента. Был проведен мониторинг классификатора, ассортимента, доступности товаров, поставщиков и назначены роли категорий. Основное внимание при формировании ассортимента было сконцентрировано на целевых и основных категориях.

Стоит напомнить, что при назначении роли категорий не надо во главу угла ставить возможность закупки товаров на выгодных условиях. Пока поставщики не расценивали сеть как надежного и ценного партнера, никто из них не предлагал хороших цен. Мы рассчитывали, что после проведения реформ они изменят свою позицию или придется их поменять.

С точки зрения формирования ассортимента были оценены две группы конкурентов — «соседи» и «гипермаркеты и интернет-магазины» — геометрическим и аналитическим методом. Затем определена целесообразность введения МВМ и принято решение о расширении выкладки наиболее сильных МВМ и сокращении неконкурентоспособных. Проведен анализ опасности конкурентов на уровне целевых и основных категорий и выбраны наиболее опасные из

них. После этого начался самый ответственный этап — определение количества SKU в категории.

При выборе практически любого товара покупатель в первую очередь ориентируется на цену, бренд или возможность выбора. Как по статистике продаж определить, что важно для покупателя при выборе товаров? Если важна цена, то независимо от того, сколько товаров представлено в торговой точке, основной объем продаж дают товары «первой цены». Наиболее яркие представители ценовых категорий — сахар и соль, в меньшей степени — мука, крупы и т.д. Здесь не важен большой ассортимент, нет явно лидирующих брендов, главное — привлекательная цена. Именно в ценовых товарных категориях наиболее эффективно производить товары под собственными торговыми марками.

В брендовых категориях товары двух-трех основных производителей занимают большую долю в продажах и конкурируют между собой. Остальные производители или конкурируют с ними, предлагая более качественные или лучше оформленные и упакованные товары за те же деньги, или вынуждены уходить в более низкие ценовые сегменты.

Если нельзя однозначно сказать, что при выборе товара покупатель ориентируется на цену или известные бренды, значит, для него важны возможность выбора или ассортимент. Ассортимент практически всех целевых и основных категорий необходимо формировать, чтобы предоставить покупателю возможность найти товар, который будет соответствовать его ожиданиям по цене и качеству, но при этом дать возможность попробовать новые вкусы или купить удобную и красивую упаковку.

Нет смысла выбирать в качестве целевой категории:

- категорию, имеющую низкую долю в товарообороте;
- категорию, продажи в которой падают;
- категорию, в которой покупателю важна только цена;
- монобрендовые категории.

Дальнейшее описание проведем на примере целевой ассортиментной товарной категории.

Алгоритм создания эффективного ассортимента следующий:

1. Изучаем ассортимент двух-трех конкурентов, у которых будем забирать покупателей.

2. В целевой категории ассортимент должен быть на 10–20% больше, чем у конкурентов-соседей. Стратегию ассортимента относительно конкурентов-гипермаркетов формируем в зависимости от мобильности целевого потребителя. Если покупатель маломобильный, можно ограничиться 50% от ассортимента гипермаркета, если же мобилен, то 70–80% или нужно задуматься, стоит ли выбирать эту категорию в качестве целевой. Если же конкурент — интернет-магазин, необходимо дополнительно обучать продавцов с акцентом на то, что понравившийся товар можно купить «здесь и сейчас», у «проверенного продавца» и «гарантированного качества».

3. Оцениваем емкость полки. В целевой товарной категории полка должна обеспечить презентабельную выкладку всех товаров категории, а также дублирование выкладки стратегически важных товаров и кросс-мерчандайзинг (выкладку товаров других товарных категорий, которые традиционно потребляются с товарами категории). Важно учесть наличие так называемых «подтоварников» (мест для хранения запаса товара в торговом зале), складских площадей и средств для инвестирования в товарный запас. Если не хватает площадей или денег для поддержания товарного запаса, возможно, следует выбрать другую целевую категорию.

4. Определяем количество товаров, которое должно быть в товарной категории с учетом емкости полки, роли категории и конкурентного окружения. В зависимости от позиционирования категории и динамики ее развития количество SKU в категории может быть меньше, больше или равно количеству товаров в ассортименте основных конкурентов.

5. Выстраиваем гармоничный ценовой ряд в категории. При этом особое внимание обращаем на товары «первой цены» (самые недорогие) и товары-индикаторы, по которым покупатель делает вывод о ценовом позиционировании магазина.

ШАГ 7. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОЙ

В зависимости от роли товарной категории и особенностей представленных в ней това-

ров формируется ценовая модель категории. Дальнейший алгоритм ценообразования рассмотрим на примере целевой товарной категории. После того как определены позиционирование и количество SKU, необходимо выстроить гармоничный ценовой ряд.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 14 ИНОГДА СТЕРЕОТИПЫ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕНОЙ ПРИВОДЯТ К СТАНДАРТНЫМ ОШИБКАМ

Первая распространенная ошибка: формирование розничных цен на все товары в категории исключительно на основе мониторинга конкурентов. В этом случае магазин зачастую жертвует прибылью ради имиджа.

Вторая распространенная ошибка: расчет розничных цен на основе плановой наценки в товарной категории. Если, допустим, наценка на все товары составляет 25%, то ценой на полке управляет производитель. Он предлагает цены поставки и при фиксированной наценке магазина фактически определяет позиционирование товара для конечного потребителя. Магазин же теряет управление ценой, но может потерять и продажи. Покупатель, увидев на полке 10 видов подсолнечного масла, допустим, по 79,9 руб., может просто растеряться и уйти без покупки, так как у него будет мало информации для выбора (так называемый «эффект белочки»).

Третья распространенная ошибка: формирование цен без учета ценовых сегментов и бюджета покупателя. Если у покупателя будет бюджет на покупку 500 руб., а на полке он увидит товар за 400 и 600 руб., как думаете, какой он купит? Правильно, за 400 руб. Тем самым магазин потеряет 100 руб. в обороте и 20–30 руб. в доходе. Это плохо!

Порядок формирования розничной цены в товарной категории можно представить в такой последовательности:

1. Оцениваем продажи самых дорогих и самых дешевых товаров. Принимаем решение о целесообразности их присутствия в ассортименте. Если продаж в течение трех (одного, шести) месяцев не было, выводим эти товары из матрицы и не учитываем при расчете.

2. Выделяем товар, который позиционируется как товар «первой цены», и также исключаем его из общего списка.

3. Определяем ценовой диапазон и границы ценовых сегментов:



АНРТ

агентство новостей
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

www.anrt.info

НЕЗАВИСИМЫЙ РОССИЙСКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ СЕРВИС

Поток новостей
ритейла всегда под рукой

Актуальная картина дня

Бесплатная подписка

Мобильная версия

+7 495 411 7601
www.jet.su/~security
security@jet.su



Решение для банков, ритейла, промышленных предприятий



- минимальная цена товара в категории (после удаления товара «первой цены»), допустим, 400 руб.;
- максимальная (после удаления дорогих товаров, не имевших продаж) — 2500 руб.;
- ценовой диапазон — 2100 руб. (от 400 до 2500 руб.);
- шаг сегментов определяем по формуле: $(2500 - 400) / 3 = 700$ руб.;
- границы ценовых сегментов: низкий — 400–1100 руб., средний — 1100–1800 руб., высокий — 1800–2500 руб.

Внимание: ценовая шкала выстраивается в рублях. Сегменты должны быть одинаковой ширины.

4. Если нет явного перекоса в ассортименте и продажах в сторону экономсегмента, распределяем товары равномерно по ценовым сегментам. Если у конкурентов максимальный ассортимент — 30 наименований, то у нас должно быть минимум 33. Соответственно, должно быть достаточно места для размещения 34 единиц товара (регулярная матрица + товар «первой цены»). Если в матрице 33 наименования товара, то в каждый сегмент попадает по 11 SKU.

Таблица 7. Распределение товаров по ценовым сегментам

ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
ГРАНИЦЫ (РУБ.)	400-1100	1100-1800	1800-2500
КОЛИЧЕСТВО SKU	11	11	11

5. При первоначальном распределении товаров по сегментам учитываем существующую матрицу, результаты мониторинга и необходимый уровень наценки. Если на момент формирования матрицы какой-то из сегментов перегружен — удаляем неликвидные или дублирующие товары. Если в сегменте не хватает ассортимента, планируем, какими товарами будем заполнять пустые ниши.

6. Выделяем товары-индикаторы, которые отлично продаются, представлены у максимального количества конкурентов, цены на которые знают большинство покупателей. Если таких товаров в категории нет, выбира-

ем в качестве индикаторов товары, которые планируем развивать и по которым будем делать лучшее предложение по цене при приемлемом уровне наценки. Таких товаров должно быть не более 10–15%. Выбор индикаторов осуществляется не чаще одного раза в 3–6 месяцев. При этом менеджер должен обосновать свое решение. Цена на такие товары в целевых категориях должна быть ощутимо ниже конкурентов, в основных — на уровне конкурентов.

7. Проводим корректировки и устанавливаем шаг цены в ценовых сегментах. Возможны два варианта:

— Товар распределяется по ценовым сегментам, потом исключаются товары «первой цены» и товары-индикаторы (для простоты будем называть их товарами особой цены, ТОЦ), а оставшиеся товары равномерно распределяются внутри диапазона — в этом случае шаг цен получается неравномерным.

— Из ассортимента исключаются ТОЦ, а оставшиеся товары равномерно распределяются между ценовыми сегментами. В этом случае шаг цены равномерный, но может быть перегрузка определенных сегментов.

Таблица 8. Распределение товаров по ценовым сегментам с учетом ТОЦ с неравномерным шагом

ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
ГРАНИЦЫ (РУБ.)	400-1100	1100-1800	1800-2500
КОЛИЧЕСТВО SKU	11	11	11
КОЛИЧЕСТВО ТОЦ	1	2	0
ПЕРЕСЧЕТ КОЛИЧЕСТВА SKU	10	9	11
ШАГ ЦЕНЫ (РУБ.)	70	77,8	63,6

Таблица 9. Распределение товаров по ценовым сегментам с учетом ТОЦ с равномерным шагом

ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
ГРАНИЦЫ (РУБ.)	400-1100	1100-1800	1800-2500
КОЛИЧЕСТВО SKU	11	11	11
КОЛИЧЕСТВО ТОЦ	1	2	0
ПЕРЕСЧЕТ КОЛИЧЕСТВА SKU	10	10	10
ШАГ ЦЕНЫ (РУБ.)	70	70	70

ШАГ 8. ВЫБОР ТОВАРОВ И УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ НА УРОВНЕ SKU

После выполнения шагов 6 и 7 получаем ассортиментную матрицу, распределение товаров по ценовым сегментам и понимание величины розничных цен на товар, чтобы на полке был сформирован гармоничный ценовой ряд и мы не теряли покупателей из-за «эффекта белочки». Теперь необходимо подобрать товары и создать привлекательный и ликвидный ассортимент магазина.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 15 ПРИ ФОРМИРОВАНИИ АССОРТИМЕНТА И ПОДБОРЕ ТОВАРОВ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПОСТАВЩИКА, НО НЕ ИДТИ У НЕГО НА ПОВОДУ

Далее идет описание моей авторской методики формирования ассортимента товарной категории, проверенное 10 годами практики управления различными товарами: от кондитерки и «пикника» до ликерки и прикассовой зоны.

1. Определяем, какие товары обязательно должны быть на полке, кроме товаров-индикаторов. В эту группу попадают товары известных брендов, менее известные товары, но имеющие высокий уровень продаж,

товары местных производителей и товары, решающие задачи сети или произведенные дружественными производителями. Определяем их цену с учетом результатов мониторинга. Размещаем их на соответствующих местах в ценовом ряду.

2. Выбираем товары от тех же производителей, которые помогут получить наилучшие цены на обязательные товары, товар «первой цены» или товары-индикаторы. Размещаем их в ценовом ряду.

3. Выбираем наиболее ликвидные товары других производителей и устанавливаем на них справедливую и привлекательную цену с учетом свободных мест в ценовом ряду (см. рис. 4).

4. Остальные товары распределяем с требуемым шагом на свободные места в ценовом ряду.

5. Недопустимо, чтобы два товара основной матрицы имели одинаковую цену.

6. Формируем список значимых позиций, наличие которых надо обеспечить в максимальном количестве магазинов: это ядро товарной категории.

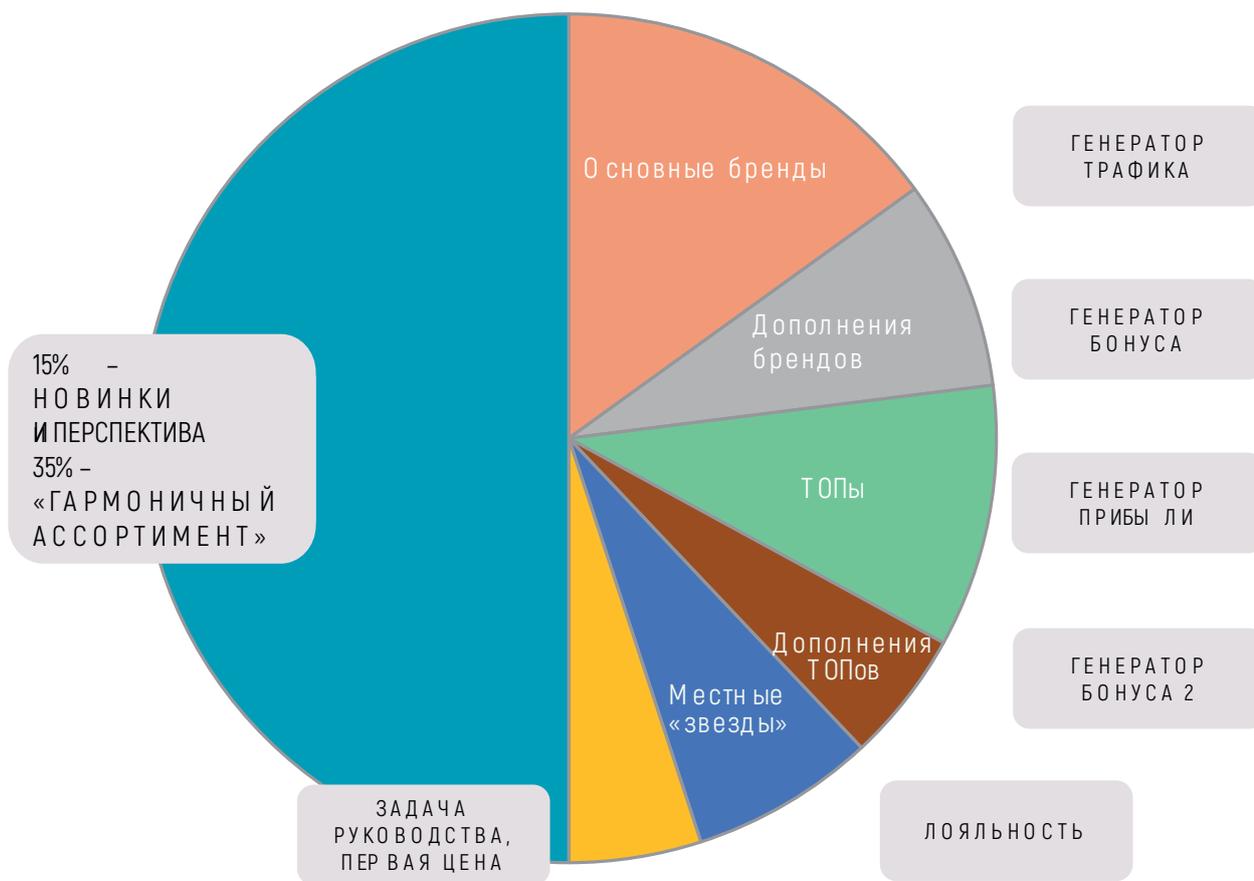
7. В результате получаем список позиций для заказа в категории. Дополнительным списком будут товары-заменители, которые будем заказывать в случае перебоев с товаром из основной матрицы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 16 РАБОТА С АССОРТИМЕНТОМ И РОТАЦИИ ПОЗВОЛЯЮТ ПОВЫШАТЬ ДОХОДНОСТЬ И ПОЛУЧАТЬ НАИЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ОТ ПОСТАВЩИКОВ

После формирования ассортимента категории все поставщики делятся на две группы: те, чьи товары попали на полку магазина, и те, чьи не попали. Первые хотят удержаться и расширить свое присутствие, вторые — договориться о поставках. При этом не все товары продаются одинаково, и всегда есть кандидаты на вывод из матрицы. Умелое маневрирование ассортиментом с учетом задач, стоящих перед поставщиками, позволяет получить от них дополнительные скидки, акции и бонусы, если это не запрещено законом.

Двенадцатым шагом повышения эффективности работы розничного магазина, который ввиду ограниченности объема не вошел в этот сборник, стало проведение переговорной кампании с поставщиками.

Рис. 4. Заполнение ассортиментной матрицы



Представьте, каких трудов стоит получить дополнительный процент повышения наценки! А грамотно проведенные переговоры могут дать дополнительную скидку 2, 5, даже 10%, которые напрямую увеличат прибыль магазина. Но это тема отдельного большого разговора. На моих тренингах я рассказываю об этом 16 часов. Правильная организация и проведение переговорной кампании требуют значительно больше времени...

Несколько рекомендаций по управлению ассортиментом форматов. Как правило, формирование ассортиментной матрицы начинают с магазина самого «большого» формата. При формировании ассортимента магазина меньшей площади или в другом регионе алгоритм работы следующий:

1. Подготовительный этап: определяем целевые группы потребителей и конкурентов, проводим мониторинг.

2. Определяем границы ценовых сегментов.

3. Количество SKU определяется с учетом позиционирования региональных конкурентов.

4. Распределение товаров по ценовым сегментам может быть неравномерным. Если наблюдался явный перекоп ассортимента в сторону низкого ценового сегмента, необходимо постепенно избавляться от остатков экономтовара, приводя ситуацию к 33/33/33.

5. Распределяем по ценовым сегментам ТОЦ и ядро категории. Цены определяются с учетом мониторинга региональных конкурентов. После этого на оставшиеся места в ценовом ряду вводятся другие ликвидные товары.

6. Ценообразование осуществляется для каждого магазина:

— для товара «первой цены» и ТОЦ — на основании еженедельного (ежедневного) мониторинга;

— для новых товаров — на основании мониторинга конкурентов и нормы наценки;

— для остальных товаров — с сохранением нормы доходности и гармоничности ценового ряда.

Раз в три месяца необходимо проводить мониторинг конкурентов и при необходимости корректировать ассортимент, чтобы оставаться лучшими по цене и ассортименту:

— в целевых категориях: ТОЦ — ниже существенно, остальные товары — ниже на 1–2% или на уровне конкурентов;

— в основных категориях: ТОЦ — ниже на 1–2% или на уровне, остальные — на уровне конкурентов.

ШАГ 9. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Существует множество методов управления ассортиментом, основанных на анализе статистики продаж. При этом оцениваются ключевые показатели эффективности (KPI), которые сводятся в двумерные таблицы и называются матрицами позиционирования. Самая известная из них — Бостонская, но существуют еще десятки других похожих матриц. В этом разделе мы рассмотрим проверенные и наиболее эффективные методы управления ассортиментом и оценки поставщиков.

При анализе результатов работы и принятии коммерческих решений большинство торговых компаний используют следующие виды анализа: ABC — 95% компаний, XYZ — 30% компаний, комбинированный ABC-XYZ — 15–20% компаний, комбинированный ABC-ABC — 10–15% компаний.

При этом отзывы руководителей об эффективности применения этих методов не всегда положительны. Проблем несколько:

1. Непонимание менеджментом компании сути методов анализа.
2. Ошибки при подготовке данных.
3. Ошибки при проведении расчетов (в том числе трудности при работе с Excel).
4. Отсутствие понятных методов интерпретации результатов.

В итоге анализ проводится формально, а его результаты в работе не используются.

Из практики — самая «научная» и в то же время безотказно работающая фраза, которую закупщик говорит поставщику, когда хочет что-то от него получить: «Товар не проходит по ABC-анализу, и я собираюсь вывести его из матрицы». При этом иногда закупщик имеет об ABC-анализе весьма поверхностные знания.

Давайте разберемся, что такое ABC- и XYZ-анализа и почему они не всегда работают.

ABC-АНАЛИЗ

Основан на правиле Парето (20% действий, товаров, поставщиков дают 80% результата) и позволяет выделить группы, которые в наибольшей/наименьшей степени влияют на достижение результата. При управлении продажами ABC-анализ позволяет оценивать:

- роли категорий;
- вклад товаров в продажи;
- поставщиков.

Алгоритм ABC-анализа приведен на рисунке 5.



Рис. 5. Алгоритм проведения ABC-анализа



VELTIO

Veltio Means Better.

Veltio автоматизирует и оптимизирует различные бизнес-процессы с помощью самых передовых системных решений и сервисов. Мы обладаем серьезной мировой экспертизой в области бизнес-консалтинга по направлению Планирование и Оптимизация в Ритейле, а также являемся мировым лидером по внедрению решений на платформе Oracle Retail Planning. Консультанты Veltio обладают глубокими знаниями в различных аспектах розничной торговли.

Мы хорошо понимаем процесс внедрения в бизнес новых систем планирования и оптимизации, поэтому тесно сотрудничаем с бизнес- и IT-специалистами нашего клиента, для того, чтобы помочь им определить цели и коммерческие выгоды. Мы сотрудничаем с ними, чтобы обеспечить поддержку полного жизненного цикла проекта, эффективно организуя все этапы проекта, от ревьюингирования бизнес-процессов до дизайна системы, ее разработки и оптимизации.

Мы всегда готовы оценить потребности организации в области управления изменениями и разработать наиболее эффективные программы обучения для обеспечения внедрения новых процессов и технологий. И наконец, мы предоставляем долгосрочную поддержку решений, находящихся в промышленной эксплуатации.

Veltio сочетает в себе экспертизу в области розничной торговли и серьезную научную и аналитическую базу, что обеспечивает эффективность внедряемых решений, которые могут автоматизировать и оптимизировать различные бизнес-процессы, и позволяют реализовывать проекты своевременно и в рамках бюджета.

Наши технические консультанты — это инженеры и ученые по образованию. Более того, наш Центр Решений аккредитован как Исследовательская Организация Европейского Союза, и мы выиграли множество исследовательских программ ЕС. Наши ученые и инженеры разработали несколько полезных аналитических инструментов для решения реальных ежедневных проблем в ритейл-компаниях.

И, что не менее важно, мы протестировали эти решения на огромном количестве реальных данных различных ведущих ритейл-компаний мира, и добились осязаемых, и главное измеримых бизнес-результатов.

www.veltio.com

THE EDGE X OF NEXT

КОНФЕРЕНЦИЯ TERADATA PARTNERS
22 - 26 ОКТЯБРЯ | АНАHEIM CONVENTION CENTER | АНАХАЙМ, КАЛИФОРНИЯ, США

3,000+
УЧАСТНИКОВ

200+
СЕССИЙ

45+
СТРАН

900+
КОМПАНИЙ

Определение Будущего с помощью Данных и Аналитики

Конференция Teradata PARTNERS – мероприятие, где собираются самые яркие и передовые умы в области аналитики данных, чтобы пообщаться и получить последние новости из первых уст. Они приезжают за лучшей информационной программой, подготовленной клиентами, за возможностью делового общения, а уезжают с лучшими примерами практик на сегодня и пониманием того, что можно ожидать завтра.

Девяносто один процент участников назвали PARTNERS самой полезной конференцией в сфере данных за последний год.



О компании

Teradata открывает компаниям пути наиболее эффективного ведения бизнеса. Комплекс решений бизнес-аналитики, консалтинг в области IT-архитектуры и лучшие в отрасли технологии обработки и анализа больших данных позволяют Teradata раскрывать потенциал ведущих компаний. Подробности на сайте teradata.com.

Customer-Driven Content Driving the Future

ВОСЕМЬДЕСЯТ ПРОЦЕНТОВ НАШИХ СЕССИЙ ВЫБРАНЫ КЛИЕНТАМИ

Темы сессий

- ++ Расширенная аналитика
- ++ Искусственный интеллект
- ++ Облачные вычисления
- ++ Hadoop®
- ++ Интернет вещей
- ++ Предиктивная аналитика
- ++ и многое другое

Виды сессий

- ++ Пленарные сессии и деловая программа
- ++ Тренинги
- ++ Мастер-классы
- ++ Деловые встречи
- ++ Панельные дискуссии
- ++ Виртуальные сессии

Для улучшения результатов работы значительно эффективнее работать с сильными — из категории «А», а со слабыми из «С» — много возни и минимальный результат.

Есть несколько простых правил повышения качества ABC-анализа:

1. Перед применением ABC-анализа информацию надо «чистить».
2. «Чистку» информации и проведение ABC-анализа следует автоматизировать.
3. Параметры для ABC-анализа (товароборот, доход, количество продаж в штуках и т.д.) должны рассчитываться быстро, лучше автоматически.
4. Нужен единый механизм интерпретации и использования результатов ABC-анализа.

XYZ-АНАЛИЗ

Данный вид анализа является вариантом корреляционных исследований и показывает, насколько стабильно и предсказуемо ведут себя показатели. Этот вид анализа может быть использован:

- для определения приоритетных покупателей;
- для управления продажами внутри товарной категории;
- при управлении отношениями с поставщиками.

Общий алгоритм проведения XYZ-анализа можно представить в четырех этапах:

1. Сбор информации об исследуемом параметре в течение достаточно длительного периода времени и представление информации в виде временного ряда. Если анализ информации за месяц, то шаг — один день, если за год, то шаг — один месяц.
2. Определение коэффициента вариации для исследуемых параметров.
3. Распределение по категориям X, Y, Z.
4. Характеристики и границы категорий:

— Категория X — ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%.

— Категория Y — ресурсы характеризуются известными особенностями потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования.

Значение коэффициента вариации — от 10 до 25%.

— Категория Z — потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации — свыше 25%.

Для получения результата значительно эффективнее работать со стабильными и надежными партнерами (категория X).

Правила работы с информацией при XYZ-анализе:

1. Перед применением XYZ-анализа информацию надо «чистить».
2. «Чистку» информации и проведение XYZ-анализа следует автоматизировать.
3. Параметры, используемые при XYZ-анализе, должны рассчитываться быстро, лучше автоматически.
4. При исследовании надо учитывать общие тенденции (SKU — категория; категория — магазин; магазин — сеть).
5. XYZ не является самостоятельным методом исследования и работает только в сочетании с другими.

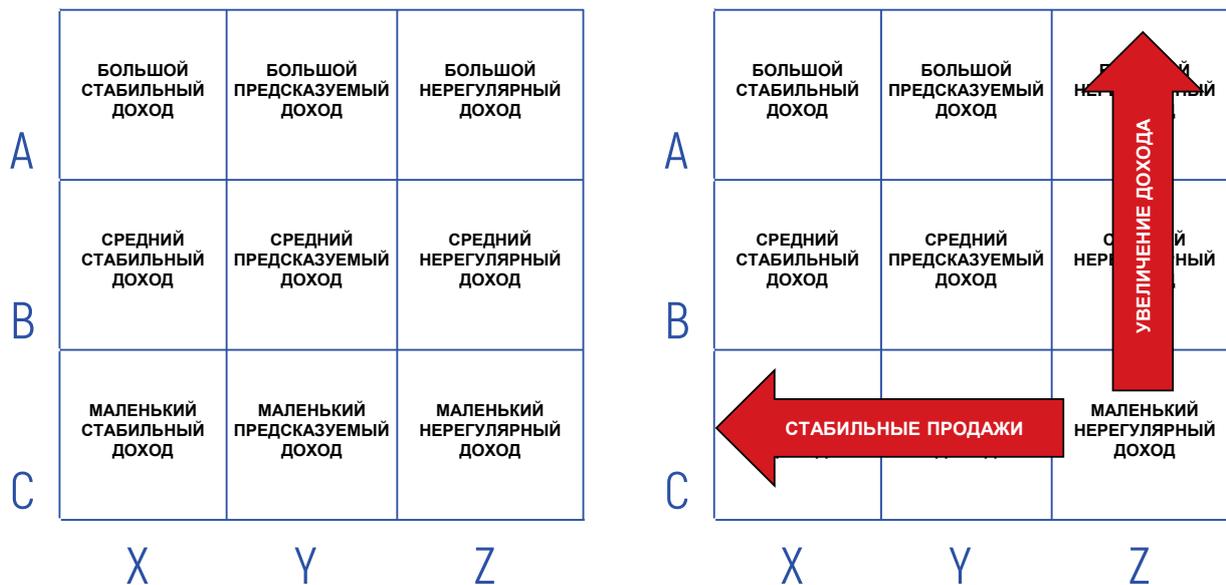
Несколько слов о пунктах 4 и 5. Как уже было сказано, XYZ-анализ показывает, насколько предсказуемо ведут себя продажи. Но представьте ситуацию: товарная категория с ярко выраженной сезонностью спроса, в период сезонного роста продаж показатели категории в целом по XYZ-анализу снижаются. Поясню: идет сезонный рост, и с точки зрения стабильности продаж, что является основным показателем при проведении XYZ-анализа, это плохо. Все товары категории и категория в целом попадают в группу Z. И тут неожиданно находится товар, который при резком росте продаж в категории ведет себя совершенно стабильно и «не растет». Он уверенно попадает в категорию X.

Но с точки зрения управления ассортиментом именно товар, продажи которого не выросли, ведет себя непредсказуемо.

Для исключения этого эффекта я предлагаю результаты расчета по отдельной составляющей (в приведенном примере — SKU) сравнивать с результатом анализа товарной категории и вести анализ на основе, допустим, модуля коэффициента отклонения коэффициента корреляции SKU от категории.

Почему XYZ-анализ не является самостоятельным видом анализа? Потому, что стабильность или нестабильность не может

Рис. 6. ABC-XYZ-анализ и план действий по его результатам



являться характеристикой приближения нас к достижению цели. Например, стабильный уровень продаж не ведет к большому товарообороту, если эти продажи низкие. Поэтому на практике применяются комплексные виды анализа, самым распространенным из которых является ABC-XYZ. Логика анализа проста: стабильно высокий уровень, допустим, товарооборота лучше, чем высокий и нестабильный, и не идет ни в какое сравнение с низким и нестабильным (рис. 6). Совершенно очевиден и план развития: повышать доход и увеличивать стабильность.

Такую же методику анализа можно применить и к анализу отношений с поставщиками.

В книге рассмотрено более 10 вариантов проведения анализа статистической информации, а также описан авторский алгоритм планирования и прогнозирования продаж.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СЕКРЕТ N 17
АНАЛИТИКА РАБОТАЕТ ТОЛЬКО ТОГДА,
КОГДА ОТЧЕТ СФОРМИРОВАТЬ ЛЕГКО
И ВСЕ СОТРУДНИКИ ПОНИМАЮТ,
ЧТО НАПИСАНО В ЭТОМ ОТЧЕТЕ**

Несколько правил эффективного анализа информации:

1. Все расчеты должны быть автоматизированы.
2. Алгоритм расчета должен быть понятен всем сотрудникам.

3. Для участия в совещании все участники должны иметь одинаковые отчеты. Если каждый готовит отчет по своему направлению, то должны быть указаны период и объем выборки.

4. Отчеты, связанные с обработкой больших массивов данных, должны формироваться автоматически, желательно в ночное время.

Следование этим несложным советам позволит всем сотрудникам фирмы говорить на одном языке и существенно повысит качество управления ассортиментом.

ШАГ 10. УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

Поставщик для магазина — это не просто тот, кто поставяет товары в торговые точки или на склад. К нему предъявляются высокие требования с точки зрения стабильности поставок и коммерческих условий (уровень продаж, возможность высокой наценки, отсрочка платежа, промоплан и т.д.). В докризисные «жирные» времена производители могли себе позволить неэффективные ценовые модели, «листинг» и прочие вольности. В кризис, с одной стороны, уменьшилась емкость рынка и выросли цены, но с другой — возник дефицит продукции вследствие санкций, скачков курсов валют или банкротств производителей. Кроме того, Закон о

Таблица 10. Оценка надежности поставщика

Какие товары в ассортиментном портфеле поставщика нам наиболее интересны		
Товар 1		
Товар 2		
Товар 3		

Оцениваемый показатель	Положительная оценка (1)	Отрицательная оценка (0)
1. Какую долю они составляют в ассортименте поставщика	Более 30 %	Менее 30 %
2. Какую долю они составляют в продажах поставщика	Более 30 %	Менее 30 %
3. Какова наша доля в продажах данного товара	Более 30 %	Менее 30 %
4. Какова наша доля в товарообороте поставщика в целом	Более 30 %	Менее 30 %
5. Поставляется ли товар нашим конкурентам	Нет	Да
6. Затронули ли санкции данный товар	Нет	Да
7. Как давно сотрудничаем с поставщиком	Более 1 года	Менее 1 года
8. Каково финансовое положение поставщика	Нет финансовых проблем	Есть финансовые проблемы
9. Участвует ли поставщик в продвижении товара	Да	Нет
10. Есть ли в договоре возможность досрочного изменения условий сотрудничества	Нет	Да

торговле существенно ограничил возможности оплаты поставщиком продуктов питания услуг розничной сети и ограничил размер премии. В связи с этим при выборе поставщика необходимо оценить его надежность по методике, пример которой приведен в таблице 10.

Цель такого анализа — выбор в качестве приоритетных товаров и поставщиков, которые будут поставлять их без перебоев и на лучших коммерческих условиях. Товар можно считать доступным, если после заполнения таблицы 10 мы получили результат 7 и выше. Если меньше — следует искать

альтернативного поставщика. Если альтернативного поставщика нет, следует ожидать, что в условиях нестабильного рынка и снижения покупательной способности цена на товар может резко вырасти, с его наличием будут перебои или конкурентам будут предоставлены лучшие условия. Поэтому этот товар не стоит выбирать в качестве приоритетного.

Можно анализировать поставщика по объему, доходности, стабильности поставок, динамике продаж, проблемности, лояльности и т.д. Эти показатели можно визуализировать с помощью матриц или же провести взвешенное суммирование полу-

ченных показателей для оценки рейтинга поставщика и полезности его для компании и использовать их при выборе поставщиков и переговорах.

Результат — надежные, щедрые и лояльные поставщики, стабильно поставляющие отличные товары по лучшим ценам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация рассмотренных в данном материале и в моей книге «Арифметика категорийного менеджмента. Простые алгоритмы решения сложных вопросов» несложных алгоритмов позволяет без громоздких вычислений, на уровне здравого смысла и арифметики существенно (на 10–30%) повысить продажи в магазине. Но все рассмотренные алгоритмы не будут работать, если не дать сотрудникам понятный и удобный инструмент управления ассортиментом. Начинать надо с делегирования полномочий и автоматизации отчетов. Каждый должен заниматься своим делом: маркетологи — исследованием рынка, категорийный менеджер — управлением ассортиментом и поиском товаров, закупщик — управлением товарными запасами, отдел рекламы — составлением промоакций и организацией продвижения, отдел аналитики — подготовкой отчетов и анализом эффективности бизнеса, отдел IT — обеспечивать, чтобы все типовые расчеты выполнялись нажатием одной кнопки...

Что, у вас все это выполняет один человек? Когда? Сколько у него часов в сутках — как у всех, 24? Так почему же вы удивляетесь слабым продажам и низкой оборачиваемости?

Все, о чем написано в этой книге, будет работать только тогда, когда у каждого сотрудника будет понятная инструкция, что, когда и как он должен делать, и оперативный доступ к информации, необходимой для принятия решения. При этом персонал должен быть обучен и понимать, что и зачем он делает.

И еще одно. Производитель — это потребитель услуг розничного магазина, который позволяет ему продавать много товара и эффективно общаться с потребителем. Поэтому правильно подобранный пакет услуг и презентация их поставщику дают возможность магазину заключать отличные контракты.

Конечно, в этом материале все вопросы рассмотрены очень кратко, на уровне тезисов и алгоритмов, а такие важные аспекты деятельности магазина, как переговоры с поставщиками, показатели эффективности работы, виды акций и планирование продвижения продукции, планирование продаж и управление товарными запасами, вообще остались за ее пределами. Все они будут детально рассмотрены в моей новой книге, которая увидит свет осенью 2017 года.

Приятного чтения и до встречи на страницах книги! ■

IBS

Аутсорсинг и цифровой HR от Дивизиона HR-решений компании IBS

Мы оптимизируем транзакционные HR-процессы, помогая сократить издержки на управление персоналом и направить сэкономленные средства на развитие HR и создание добавленной стоимости бизнеса.

Наши HR-сервисы:

- Управление данными в HR;
- Цифровое привлечение;
- HR-трансформация;
- RPO (Recruitment process outsourcing): сервис технологичного аутсорсинга массового подбора;
- HRO (Human resources operations): сервис технологичного аутсорсинга кадрового делопроизводства.

А также технологические сервисы для HR:

- Собственная аналитическая платформа;
- Лицензированная система управления HR-процессами;
- Собственная платформа управления наймом;
- Лицензированная система управления расширенными процессами.

Мы всегда готовы оперативно помочь Вам и найти решение для Вашей конкретной задачи.

IBS, Дивизион HR-решений
www.HRO.ru



Как узнать о лучших работающих технологических проектах для ритейла?

Участвуйте в Go To RetailTech!

Полуфинал: 6 июня, Startup Village, 16:00-19:00

Финал: 8 июня, Russian Retail Week, зал Амфитеатр, 13:00-17:00

Подробности: gotech.vc/retail

«ЛАДОГА ДИСТРИБЬЮШЕН»
официальный поставщик
Недели
Российского Ритейла



LADOGA
wine & spirits
production & distribution

ЦИФРЫ И ФАКТЫ:

- Компания **входит в число** крупнейших в России дистрибьюторов алкоголя;
- Осуществляет **поставки** на российский рынок:
 - более **200** позиций от предприятий, входящих в группу независимых компаний «Ладоба» в России, Чехии, Испании и Франции;
 - более **200** позиций, импортируемых на эксклюзивной основе по долгосрочным контрактам;
 - **100** товарных позиций от Diageo и Beam Global;
- Имеет долгосрочные контракты с крупными торговыми сетями и компаниями в РФ: «Магнит», X5 Retail Group, «Ашан», Metro, «Дикси», «Лента», «О'Кей», SPAR, PRISMA, Billa, «Азбука вкуса», «Ароматный мир», «Норман» и ряд других сетей;
- Обслуживает **более 100 000 точек продаж** в России;

ИМПОРТ:

По данным Федеральной Таможенной Службы компания «Ладоба»:

- **Входит в 10 крупнейших в стране импортеров вина***;
- Является **абсолютным лидером** по импорту:
 - вин из Рихки (20% рынка);
 - вин из Аргентины (13% рынка);
 - абсента с брендом Fruko Schulz (50% рынка);
 - Pica Colada с брендом Fruko Schulz (60% рынка);
 - Amaretto с брендом Fruko Schulz (35% рынка);
- **Занимает 2-ое место** по авоу:
 - вин Австралии (15% рынка);
 - кальвадоса с брендом Pere Magloire (15% рынка);
- Увеличила:
 - в **4,5 раза** импорт вин из Австралии;
 - в **2 раза** импорт вин из ЮАР и Новой Зеландии;
 - на **30%** – импорт вин Франции, на **50%** – вин Италии, на **40%** – вин Испании;
 - на **80%** импорт в категории игристых вин.

ИТОГИ 2016 ГОДА:

- Впервые в истории «локомотив» компании «Ладоба» и ее флагманский бренд – премиальная водка «Царская» – была поставлена на рынок в объеме **1 миллион 9-литровых кейсов**;
- Компания увеличила объемы поставок импортных вин на российский рынок на **40%** по сравнению с предыдущим годом;
- Собственный розничный проект компании «Ладоба» – **сеть маркетов и баров «Монополь»** – приобрел федеральный формат. Свои двери открыли новые заведения в Москве, Петербурге, Симферополе и Воронеже. По итогам года, количество точек было увеличено в 3 раза;
- В 2016 году **школа сомелье «Ладоба»** получила признание на государственном уровне. Проекту **WINE MASTERS** под управлением Дмитрия Журкина выдана государственная лицензия на право осуществления образовательной деятельности;
- Портфель компании пополнился такими важными брендами как: **M. CHAROUTIER** (вина Долины Роны, Южной Бургундии, Австралии), **PÈRE MAGLOIRE** (Кальвадос, Франция), **GEOGRAFICO** (Ньянти, Италия), **FASHION VODKA** (бренд Fashion TV), **DUBLINER** и **DUBLIN LIBERTIES** (Quintessential Brands, Ирландия), **BARRISTER** (джин, произведен по лицензии, Россия), **СЕЛЕКТ** (винодельня «Юбилейная», Краснодарский край, Россия), **DOUDET-NAUOIN** (Бургундия, Франция) и **FRÉDÉRIC MAGNIEN** (Бургундия, Франция).
- Продукция компании удостоилась **признания и высоких наград** на таких престижных **международных конкурсах** как: The Global Vodka Masters (водка «Царская Золотая» – золотая медаль, «Царская Оригинальная» – серебряная медаль), International Wine & Spirit Competition («Царская Оригинальная» – серебряная медаль), The Cognac Masters (Roulet XO Grande Champagne – золотую медаль), The Pre-Mixed Masters (Fruko Schulz Pica Colada – золотая медаль), XIV Международный Винный Конкурс BACCHUS (Marqués de Abadía Reserva 2009 – серебряная медаль).

* Без учета продукции из СНГ.

WWW.LADOGASPB.RU