

# Retail Week

RETAILWEEK.RU | НОЯБРЬ 2018 (4)



Ваше любимое молоко со скидкой 30%

**ВИКТОР ЕВТУХОВ:**  
«ЦЕЛЬ – СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ»

ЭВОЛЮЦИЯ  
ПРОМО

RETAIL RUSSIA  
TOP-100

ПОКУПАТЕЛЬ  
И ИННОВАЦИИ

**ТЕМА НОМЕРА:**  
ЦИФРОВАЯ  
ТРАНСФОРМАЦИЯ  
РИТЕЙЛА

# Retail Life

- Как превратить один магазин в успешную сеть?
- Как развивается российский и мировой ритейл сегодня?
- Как бороться за покупателя?
- Как грамотно распорядиться ПРОМО?

**Заходи на портал  
[retail-life.ru](http://retail-life.ru)  
и читай ответы!**

## В НОМЕРЕ:

- 5**            **НRP-2018/2019**  
**Андрей Карпов:** «Неделя российского ритейла – место встречи участников розничного рынка»
- 8              Фотоотчет НRP-2018
- 12**           **СТРАТЕГИИ**  
**Виктор Евтухов:** «Главная цель – создание комфортной потребительской среды»
- 20             Государство и торговля: стратегический подход
- 26             Трансформация ритейла: многоформатность и цифровизация
- 36             Региональный потребительский рынок: диалог власти и бизнеса
- 45             Государственное регулирование в торговле
- 48**           **АНАЛИТИКА**  
Результаты Retail Russia Top-100 и ключевые потребительские тренды
- 60             Здоровый образ жизни: глобальные тренды и российские реалии
- 65**           **СЕГМЕНТЫ: СТРИТ-РИТЕЙЛ**  
Современные решения в российском стрит-ритейле
- 70**           **СЕГМЕНТЫ: FMCG**  
Дружить в пользу потребителя.  
Практики сотрудничества сетей и производителей
- 76**           **СЕГМЕНТЫ: E-COMMERCE**  
Электронная коммерция: перспективы развития
- 82**           **СЕГМЕНТЫ: СПОРТТОВАРЫ**  
Российские спортивные товары для внутреннего рынка и на экспорт
- 90**           **ДИСКУССИИ: ПРОМО**  
Эволюция промо. Как ритейлерам и производителям выйти из институциональной ловушки
- 96**           **ДИСКУССИИ: ЭКОЛОГИЯ**  
Вторичные ресурсы: эффективность и экология

<b>100</b>	<b>ДИСКУССИИ: ИТ</b>
	Информационная безопасность в ритейле и электронная инкассация
<b>103</b>	ИТ-тренды в розничной торговле
<b>106</b>	<b>ДИСКУССИИ: ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТЬ ПРОДУКЦИИ</b>
	Цель прослеживаемости – сделать рынок прозрачным и защитить потребителя
<b>116</b>	<b>ДИСКУССИИ: HR</b>
	HR в эпоху перемен
<b>120</b>	Кто на новенького, или Как правильно привлекать молодежь на работу
<b>125</b>	<b>ДИСКУССИИ: ЛОГИСТИКА</b>
	Трансформация логистики в ритейле
<b>130</b>	Взаимодействие производителей и ритейлеров в цепочках поставок
<b>134</b>	<b>ДИСКУССИИ: МАРКЕТИНГ</b>
	Покупательский опыт и инновации
<b>138</b>	Интеллектуальный подход к эффективности
<b>143</b>	<b>ДИСКУССИИ: КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ</b>
	Арендные отношения: адаптация к условиям кризиса
<b>148</b>	<b>ДИСКУССИИ: ФИНАНСЫ</b>
	<b>Наталья Ляхович:</b> «Мы реализуем уникальные кейсы мирового уровня»
<b>152</b>	<b>НRP-2018: ПРОЕКТЫ, КОНКУРСЫ, РЕЙТИНГИ</b>
	Вино в ритейле (по материалам Wine Retail Forum)
<b>172</b>	Top Retail Managers – выбор профессионалов
<b>175</b>	Russian Retail Awards 2018: все грани ритейла

### Информация о журнале

RETAIL WEEK. Официальное издание  
Международного форума бизнеса и власти  
«Неделя российского ритейла».  
Издатель: Российская ассоциация экспертов  
рынка ритейла (РАЭРР).

### Редакция журнала RETAIL WEEK

Директор: Андрей Карпов  
Контент-редактор: Владимир Елфимов  
Дизайн обложки: Татьяна Сорокина  
Верстка: Дарья Конюкова, Светлана Бурова

### Контакты:

+7 (495) 924 02 80, e-mail: info@raerr.ru  
www.retailweek.ru.  
Адрес редакции: 129090, Москва, ул. Мещанская,  
д. 9/14, стр. 1, оф. 403.

Перепечатка материалов допускается только со ссылкой  
на издание RETAIL WEEK.

Ответственность за достоверность информации, опубли-  
кованной в рекламных объявлениях, несет рекламодатель.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.



## АНДРЕЙ КАРПОВ: «НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – МЕСТО ВСТРЕЧИ УЧАСТНИКОВ РОЗНИЧНОГО РЫНКА»



### Дорогой читатель!

Новый номер журнала Retail Week посвящен прошедшему с 6 по 10 июня в Москве IV Международному форуму бизнеса и власти «Неделя российского ритейла», организованному Министерством промышленности и торговли Российской Федерации и Российской ассоциацией экспертов рынка ритейла (РАЭРР).

Форум признан всеми участниками розничного рынка как крупнейшая отраслевая коммуникационная площадка, где ритейлеры и поставщики, представители федеральных и региональных органов власти, отраслевых объединений, а также общественных организаций, выступающих за права потребителей, широко обсуждают ключевые проблемы потребительского рынка и бизнеса, обмениваются лучшими идеями и опытом, намечают дорожные карты и тренды для работы на ближайший год.

### HPP-2018

Немного статистики. Неделя российского ритейла собрала в этом году более 6 тыс. участников розничного рынка (на 20% больше, чем год назад) и более 200 представителей СМИ. Деловая программа форума, главной темой которого стала цифровая трансформация ритейла, включала 80 сессий и конференций, ряд профессиональных конкурсов и рейтингов, таких как Retail Week Awards (15 номинаций), «Торговля России» (612 участников), Top Retail Managers (83 номинанта) и др.

Видением перспектив и планами развития отрасли, а также лучшими практиками цифровой трансформации поделились участники пленарных заседаний форума, тематических сессий, посвященных новой стратегии развития торговли до 2025 г., государственным инфраструктурным проектам, борьбе с фальсификатом и контрафактом, управлению персоналом, стратегиям fashion-ритейла, e-commerce и др., а также технологических экспертных дискуссий, таких как «Маркетинг в ритейле», «ИТ в розничном бизнесе», «Цифровые коммуникации», «Мобильные технологии в ритейле», где такие термины, как AI, big data, IoT, blockchain, уже вошли в обиход специалистов.

Хочу отметить большой интерес к общению не только между участниками и регуляторами рынка, властью и бизнесом, но прежде всего на горизонтальном уровне — между руководителями и владельцами бизнеса, коммерческими, ИТ-директорами, директорами по маркетингу и e-commerce и т.д. Все они сталкиваются со множеством общих проблем на новом и сложном этапе развития российского потребительского рынка. Поэтому обмен успешными решениями и живое обсуждение профессиональной проблематики сегодня как никогда востребованы.

Одной из новаций последнего форума стал онлайн-рейтинг Top Retail Managers, организованный в этом году впервые и ставший основой для своего рода базы данных ведущих профессионалов отрасли. При том что любой менеджер может онлайн внести информацию о себе



и других специалистах и поставить лайки, оценку номинанту дает экспертный совет Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЭРР). Так, по итогам 2018 г. 83 лучших топ-менеджера розничных компаний получили дипломы и награды на Неделе российского ритейла. Результаты опубликованы в этом номере журнала.

## HPP-2019

### КЛЮЧЕВАЯ ТЕМА – ЭФФЕКТИВНОСТЬ И НОВЫЕ РЕЗЕРВЫ РОСТА

Последние 4 года реальные доходы российских граждан снижаются, и оценки самых разных экономистов в ближайшей и средней перспективе остаются более или менее пессимистичными. Если не брать лидеров розничного рынка и такое направление, как онлайн-продажи, двузначные показатели роста в ритейле сегодня большая редкость. Поэтому на современном этапе можно расти прежде всего за счет более эффективной работы с уже имеющимися активами и процессами — улучшая и оптимизируя их, сокращая потери, изыскивая резервы.

### РЕЗЕРВЫ РОСТА

Направлений работы по повышению эффективности очень много. Например, в рознице значительны потери от воровства. Никто не афиширует реальные цифры, но даже в сравнительно благополучной Европе их средний уровень 2%. У нас он существенно больше, кто-то из ри-

тейлеров называет в районе 6% — по сравнению со средней рентабельностью по отрасли в 2–3% это очень много! Конечно, есть и определенный баланс между процентом потерь от воровства и затратами на мероприятия по их предотвращению.

Другой пример — выросшие риски при внедрении дорогостоящих информационных систем. Да, современные системы учета и аналитики являются основой эффективной работы сетевых компаний, но цена ошибки при их выборе высока. Недавно портал Retail-Life.ru опубликовал новость об отказе немецкого ритейлера Lidl от использования ИТ-платформы SAP, с которой работали многие годы и потратили на нее более €500 млн. Оказалось, что в данный момент от прежней системы проще отказаться, чем переделывать под новые задачи, — и это очень большие потери.

Снижать эксплуатационные расходы можно, повышая энергоэффективность торгового оборудования. Например, при переводе ТХО на более производительные хладагенты, такие как пропан, энергопотребление существенно сокращается. В России такое оборудование используют пока несколько ритейлеров, тогда как в западных странах это уже норма.

На прибыль многих компаний сильно влияет высокая стоимость эквайринга — 1,5–3%. Ведь маржинальность бизнеса измеряется единицами процентов, а доля безналичных продаж высока и растет. Напомню, что несколько лет назад в США ритейлеры подали коллективный иск в суд на основные платежные системы за завышенный эквайринг и последние предпочли договариваться



и выплачивать многомиллиардные компенсации. Точка в этом процессе была поставлена только в этом году, и к ранее выплаченным \$5,3 млрд платежные системы и некоторые американские финансовые институты выплатили дополнительно \$900 млн, таким образом выплаты составили около \$6,2 млрд. Характерно, что в России в проигрышном положении часто оказываются небольшие компании, которые работают с более высокой ставкой эквайринга. Наверное, чтобы сделать эту услугу более дешевой для участников рынка, было бы правильным участие в этом процессе государства, которое ратует за увеличение доли электронных платежей.

Перечисленные примеры говорят о том, что резервы можно находить в самых разных сферах работы ритейлеров. И лучшие примеры такой работы мы представим на HPP-2019.

### СЧЕТ ИДЕТ НЕ НА ГОДЫ, А НА МЕСЯЦЫ

Клиенты — важнейший актив ритейлеров. Чтобы сохранить их в новых реалиях, необходима постоянная и кропотливая работа с ассортиментом, ценами и непосредственно с покупателями. Ведь у них есть выбор: они посещают разные магазины, а мобильные сервисы предлагают им информацию о ценах и акциях в тех или иных сетях. Поэтому им достаточно зайти в приложение, наметить ассортимент и маршрут, а затем пройтись по выбранным магазинам, сэкономя при этом время и деньги.

В то же время каждому ритейлеру нужно в лучшую сторону отличаться от соседа по качеству обслуживания. И наоборот, те компании, которые не работают со своими продавцами и покупателями, не обеспечивают культуру покупок в своих магазинах, обречены на неуспех.

Счет идет не на годы, а на месяцы. Сегодня необходимо ускорение в разы, чтобы быть впе-

реди конкурентов. А стояние на месте означает уход с рынка.

Новые эффективные инструменты в работе с персоналом и покупателями и экспертизу лучших профессионалов мы предложим всем участникам HPP-2019.

### НОВЫЕ ТЕМЫ HPP-2019

Впервые проведенный на HPP-2018 двухдневный Wine Retail Forum привлек более 400 профессионалов винной отрасли. Это говорит об успехе нового формата специализированных конференций. В следующем году планируется распространить полученный положительный опыт на молочный и мясной рынки, а также сегмент luxury, которым будут посвящены отдельные блоки деловой программы.

В будущем году добавятся номинации в профессиональной премии Retail Week Awards, которая вбирает в себя все больше тем и граней ритейла. Так, накапливая экспертизу по торговой недвижимости, мы планируем в следующем году представить серию номинаций по тематике торговых и торгово-развлекательных центров.

В целом гостей HPP-2019 ждет много новых тем, интересных спикеров и полезных контактов. Но об этом и о том, какие подарки своим участникам готовит юбилейная (5 лет!) Неделя российского ритейла, мы расскажем в следующем номере журнала, который читатели увидят в декабре 2018 года.

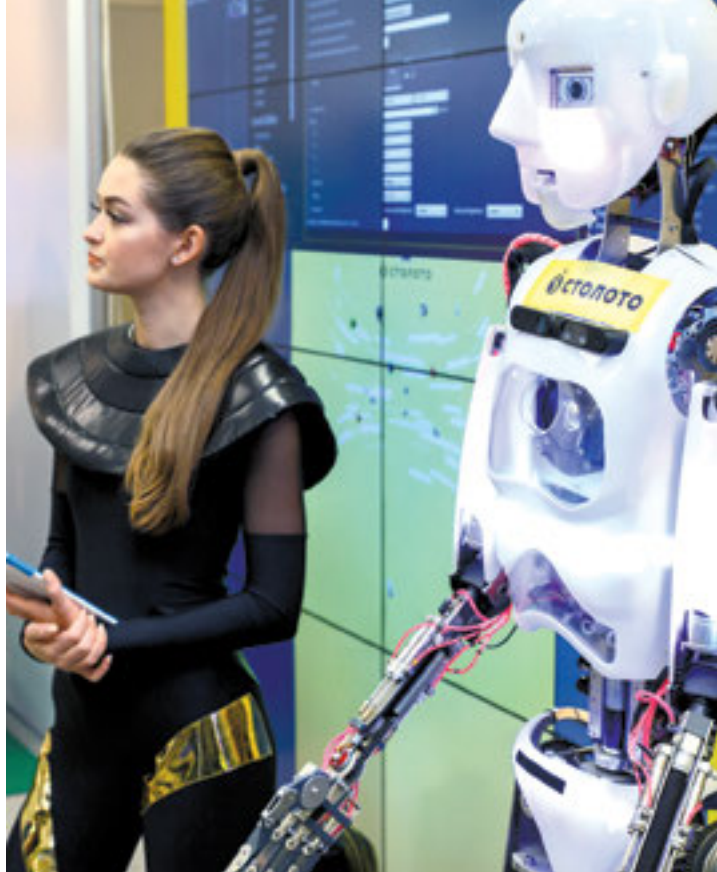
Хочу пожелать нашим читателям-ритейлерам не стоять на месте, а находиться в постоянном движении, благоразумно экспериментировать и демонстрировать своим покупателям динамику положительных изменений.

И конечно, успехов в работе! ■





# ФОТООТЧЕТ ННР-2018



















## **ВИКТОР ЕВТУХОВ: «ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ – СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ»**

Ни в одной отрасли не происходит сегодня таких стремительных изменений, как в торговле. Развиваются торговые форматы, технологии, нормативная база. На вопросы, вызывающие значительный интерес со стороны участников рынка, ответил в интервью Retail Week статс-секретарь – заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации В.Л. Евтухов.

– Виктор Леонидович, Совет Федерации 24 июля одобрил законопроект об обязательной маркировке табачных изделий с 1 марта 2019 г. Какие следующие товары подпадут под маркировку и что это даст бизнесу?

– Эксперимент по маркировке табачных изделий стартовал 15 января 2018 г. Меньше чем через месяц первый цифровой код Data Matrix был напечатан на пачке сигарет, а уже в апреле, когда маркированные сигареты были проданы в магазине через онлайн-кассу, можно было говорить о полной прослеживаемости этого товара. Это свидетельствует о сравнительной простоте внедрения данного типа маркировки в табачной отрасли. Первый этап пилота доказал удобство работы и с цифровым кодом, и с единой системой. Бизнес открыто обсуждает с Минпромторгом и оператором системы детали проекта: участвует в рабочих и проектно-экспертных группах по каждой отрасли, делится



спецификой своих бизнес-процессов, участвует в тестировании и пилотных проектах.

Например, по мнению одного из участников пилота и крупнейшего производителя в стране JTI, участие в эксперименте не потребовало от компании перестройки производственных линий, а выбранный формат маркировки двухмерным кодом Data Matrix оказался оптимальным решением с учетом условий и скорости сигаретного производства. Другой крупный производитель — компания PMI — посчитал, что все инвестированные в данный процесс средства окупятся за счет ликвидации на рынке нелегального оборота и удовлетворения спроса в освободившемся сегменте легальной продукции.

Как известно, правительством утвержден перечень товаров, подлежащих обязательной маркировке. В него вошли товары легкой промышленности: предметы одежды (включая рабочую одежду), изготовленные из натуральной или композиционной кожи, а также блузки, блузы и блузоны, пальто, полупальто, накидки, плащи, куртки, ветровки, штормовки и другие изделия, белье постельное, столовое, туалетное и кухонное.

**ПО РЯДУ КАТЕГОРИЙ УЖЕ ПРОВОДЯТСЯ ИЛИ ГОТОВЯТСЯ К ЗАПУСКУ ДОБРОВОЛЬНЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ. КРОМЕ ТОГО, 1 ИЮЛЯ 2018 Г. СТАРТОВАЛ ЭКСПЕРИМЕНТ С МАРКИРОВКОЙ ОБУВИ.**

Примечательно, что участники рынка сами выступили инициаторами введения маркировки на данные товарные группы. Ведь для бизнеса система маркировки означает прогресс в автоматизации, цифровизации отчетности и логистике. Система помогает бизнесу повысить свою эффективность за счет большей доступности информации, а также сократить затраты благодаря оптимизации в планировании оборотного капитала и производственных процессов при минимальном изменении бизнес-процессов. Помимо этого, производители могут защитить собственные бренды от репутационных рисков, связанных с контрафактной продукцией, а также повысить прозрачность взаимодействия с собственными контрагентами.

**— Какие проблемы в розничной торговле требуют дополнительного регулирования со стороны государства? И как вы видите развитие саморегулирования в отрасли?**

— Необходимо отметить следующие инициативы Минпромторга России.

Для совершенствования правового регулирования малых форматов торговли мы разработали проекты соответствующих федеральных зако-

нов. Речь идет в том числе о нестационарной и мобильной торговле, рынках и ярмарках.

**НЕДОСТАТОЧНАЯ РАЗВИТОСТЬ ТОРГОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СВЯЗАНА ТАКЖЕ С ДЕФИЦИТОМ КАЧЕСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА РЫНКЕ СТРИТ-РИТЕЙЛА. ОСОБЕННО ЭТО АКТУАЛЬНО ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ ПОМЕЩЕНИЙ ПЛОЩАДЬЮ ПОРЯДКА 100 КВ. М.**

Все это наследие советской и начальной постсоветской застройки, которая не предусматривала размещения объектов торговли на первых этажах зданий. Магазины вынужденно размещают в пристроенных помещениях, подвалах, выведенных из жилого фонда квартирах. Необходимо на законодательном уровне заложить основы для развития стрит-ритейла, необходимости его учета при градостроительном планировании.

Новым явлением для России является пилотный проект по компенсации физическим лицам — гражданам иностранных государств при вывозе товаров за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза суммы налога на добавленную стоимость (такс-фри). Как показывает международный опыт, услуга такс-фри способствует росту продаж товаров за счет общего увеличения привлекательности шоппинга в данной стране и росту объема оказываемых услуг. Кумулятивный эффект от реализации проекта отразится также на росте занятости в сфере розничной торговли, туристической индустрии, в увеличении предпринимательской активности и производства отдельных видов товаров, востребованных у иностранных туристов, и переходе на качественно новый уровень развития торговли в целом.

Указанные вопросы имеют важное значение для создания благоприятной предпринимательской среды, поэтому Минпромторг придает этим инициативам большое значение.

Что касается саморегулирования в отрасли, Минпромторг всегда поддерживает такие инициативы и считает, что наличие объединений профессиональных участников торговли положительно сказывается на сфере торговли.

**— Вы впервые провели конкурс «Торговля России», который собрал более 600 участников в первый год. Как будут распространяться лучшие практики, выявленные в ходе конкурса?**

**КОНКУРС «ТОРГОВЛЯ РОССИИ», ПРОВЕДЕННЫЙ В ЭТОМ ГОДУ ВПЕРВЫЕ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СОБРАЛ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ.**

— Честно сказать, мы не ожидали такого количества заявок. Полученные из 69 регионов 612 заявок распределялись по нескольким номинациям, в числе которых «Лучший торговый город», «Лучшая торговая улица», «Лучший нестационарный торговый объект», «Лучшая ярмарка», «Лучший розничный рынок», «Лучший мобильный торговый объект» и «Лучший несетевой магазин».

Естественно, выбрать одного победителя в каждой номинации оказалось нереальной задачей, так как в масштабах нашей большой страны невозможно отметить один-единственный магазин или рынок. Поэтому победителей в каждой номинации оказалось несколько, а всего по итогам конкурса награды получил 81 победитель.

Конкурс показал, как развивается отрасль торговли в целом. Причем интересно наблюдать изменения именно в регионах. Например, одним из лучших нестационарных объектов стал кофейный павильон, расположенный в Чукотском АО. Получается, что данный формат востребован даже не в самых благоприятных климатических условиях.

По итогам конкурса готовится буклет, в котором будут представлены фотографии и другая информация о победителях. Материалы должны стать примером и руководством к действию для региональных чиновников и бизнеса.

— **Как изменится конкурс «Торговля России» в 2019 г.?**

— Следующий конкурс мы планируем провести в начале следующего года, а наградить победителей — так же в рамках форума «Неделя российского ритейла». Сейчас формируем предложения, в том числе и на основе пожеланий участников. Возможно, появятся новые номинации. Не сомневаемся, что в 2019 г. конкурс будет еще более масштабный и не менее интересный.

— **Что дадут рынку и когда будут приняты новые законы о мобильной, нестационарной торговле, рынках и ярмарках?**

**МАЛЫЕ ФОРМАТЫ ТОРГОВЛИ  
ЯВЛЯЮТСЯ ЗАЧАСТУЮ ЕДИНСТВЕННЫМ  
КАНАЛОМ СБЫТА ДЛЯ МЕСТНЫХ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ.**

— Также они обеспечивают занятость населения и создают комфортную потребительскую среду, так как позволяют гражданам приобретать повседневные товары в непосредственной близости от дома или работы.

С учетом важности развития малых форматов торговли в настоящее время Минпромторгом России ведется работа по совершенствованию правового регулирования ярмарочной, нестационарной и мобильной торговли, функционирования розничных рынков с целью их расширения и развития.

Для развития нестационарной и развозной (мобильной) торговли в июле 2018 г. Минпромторгом России был внесен в Правительство Российской Федерации законопроект о внесении изменений в Закон о торговле. Он направлен на совершенствование правового регулирования организации нестационарной и мобильной торговли и предусматривает расширение полномочий субъектов Российской Федерации по такому регулированию с тем, чтобы ввести большее единообразие в рамках региона и учесть все местные особенности.

Также в законе предусмотрено разделение понятий нестационарных (НТО) и мобильных (МТО) торговых объектов, закрепление для НТО принципа «меняется место — сохраняется бизнес», позволяющего гарантировать предоставление компенсационных мест и сохранять бизнес, если место размещения НТО требуется для государственных или муниципальных нужд.

Также важно установление органами местного самоуправления четких правил по внешнему виду объектов и практики заключения договоров на размещение НТО на долгосрочной основе (пять-семь лет) с их последующим продлением без проведения торгов.

Все это позволит малому бизнесу почувствовать стабильность и начать развиваться, а не выживать. Как и тем региональным производителям, которые не могут попасть со своим товаром в торговые сети по объективным причинам.

**МИНПРОМТОРГОМ РОССИИ ТАКЖЕ  
ПОДГОТОВЛЕНЫ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНА  
О ТОРГОВЛЕ, КОТОРЫЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО  
УПРОСТЯТ ПРОВЕДЕНИЕ ЯРМАРОК.  
ЯРМАРОК ДОЛЖНО БЫТЬ СТОЛЬКО,  
ЧТОБЫ ВСЕ, КТО ХОЧЕТ ТОРГОВАТЬ,  
МОГЛИ ЭТО ДЕЛАТЬ ЛЕГАЛЬНО.**

Изменения позволят сформироваться профессиональным организаторам и участникам ярмарок, сделают их предпринимательскую деятельность прогнозируемой, что повлечет за собой рост производства мелких и средних хозяйств, которые получают гарантированный и стабильный канал сбыта. Предлагается закрепить возможность для всех желающих организовывать торговлю на ярмарках и получать на них торговые места. Ярмарки должны обеспечивать наиболее простой и дешевый сбыт продукции, производимой субъектами малого и среднего предпринимательства.

В настоящее время законопроект по поручению Правительства проходит процедуру доработки совместно с заинтересованными





федеральными органами исполнительной власти. Ориентировочный срок внесения законопроекта Правительством Российской Федерации в Государственную Думу — четвертый квартал 2018 г.

Из-за излишне жестких условий для осуществления торговли продолжается тенденция по сокращению числа розничных рынков. Сегодня на всю страну приходится чуть более 1 тыс. рынков, что в пять раз меньше, чем десять лет назад. Часть рынков закрылась, часть сменила вывески на торговые центры, торговые ряды, галереи. Центральные рынки многих областных, краевых и республиканских центров сегодня вынуждены называться ярмарками, чтобы не подпадать под регулирование Федерального закона 2006 года «О розничных рынках».

**МИНПРОМТОРГ СОВМЕСТНО С РЕГИОНАМИ РАЗРАБОТАЛ ПАКЕТ ЗАКОНОПРОЕКТОВ, КОТОРЫМ ПРЕДЛАГАЕТ МАКСИМАЛЬНО УПРОСТИТЬ ДЕЙСТВУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ТОРГОВЛЕ НА РЫНКАХ И СДЕЛАТЬ ИХ СОРАЗМЕРНЫМИ ОТНОСИТЕЛЬНО ИНЫХ ТОРГОВЫХ ФОРМАТОВ, ЧТОБЫ РЫНОК ВНОВЬ СТАЛ ИНТЕРЕСЕН ДЛЯ БИЗНЕСА.**

В настоящее время Минпромторг России дорабатывает указанные законопроекты с учетом поступивших предложений от федеральных органов исполнительной власти.

**— Известна ваша приверженность идее развития многоформатной торговли в России. Как вы понимаете эту проблему сегодня?**

— Я уже говорил о необходимости развития разных форматов торговли. Чем больше разнообразных торговых объектов, чем больше операторов этих объектов, чем выше конкуренция, тем лучше всем — и предпринимателям, и потребителям. Это однозначный постулат, который должен лежать в основе управленческих решений. Каждый новый магазин, рынок, киоск означает повышение комфорта для потребителей, рост количества и качества товаров, снижение цен.

Все форматы торговли уникальны. Например, торговые сети работают с крупными поставщиками, позволяют поддерживать большие объемы производства. Малые форматы, например нестационарные торговые объекты, мобильные торговые объекты, несетевые магазины, рынки, ярмарки, обеспечивают население свежими овощами и фруктами, предоставляют широчайший ассортимент любых товаров и услуг, в том числе у дома.



При этом указанные форматы могут работать и совместно. Торговые сети привлекают значительный трафик покупателей, который просто глупо не использовать для размещения малых форматов.

**ОТКРЫТИЕ НЕСЕТЕВЫХ МАГАЗИНЧИКОВ В ПРИКАССОВЫХ ЗОНАХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, НЕПОСРЕДСТВЕННО В САМИХ ТОРГОВЫХ ЗАЛАХ (ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ SHOP IN SHOP), ОРГАНИЗАЦИЯ НЕСТАЦИОНАРНОЙ, МОБИЛЬНОЙ, ЯРМАРОЧНОЙ ТОРГОВЛИ У ВХОДОВ В ТОРГОВЫЕ СЕТИ – ВСЁ ЭТО ПРЕКРАСНЫЕ ИДЕИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ТОЛЬКО ПОДДЕРЖИВАТЬСЯ МЕСТНЫМИ ВЛАСТЯМИ, ОТВЕЧАЮЩИМИ ЗА ТОРГОВЛЮ.**

Более того, такие идеи должны ими инициироваться. И таких примеров в регионах становится все больше.

— **Расскажите кратко об основных положениях Стратегии развития отрасли, ее целях и ближайших задачах. Насколько плодотворным оказалось ее обсуждение с бизнес- и экспертным сообществом в ходе Недели российского ритейла?**

— Новая «Стратегия развития торговли в России до 2025 г.» будет посвящена созданию комфорт-

ной потребительской среды. Мы продолжим наши усилия, направленные на дерегулирование и развитие всех форматов торговли — от малых до сетевых.

Стратегия должна стать конкретным и прикладным документом. В нем будут содержаться рекомендации, адресованные преимущественно региональным и местным властям, как нужно поступать, что нужно конкретно делать для того, чтобы комфортно развивались все торговые форматы. И, соответственно, чего делать нельзя.

Кроме того, в связи с изменяющейся экономической ситуацией в стране, появлением новых вызовов и необходимостью совершенствования законодательства в сфере торговли настало время поставить новые задачи.

В рамках Недели российского ритейла состоялось обсуждение положений данной Стратегии. Мы получили от наших коллег экспертные мнения по многим вопросам развития торговли, конкретные замечания и предложения, многие из которых постараемся включить в новую Стратегию.

— **Невозможность развивать стрит-ритейл в российских городах из-за специфики советской застройки в свое время дала дополнительный толчок развитию ТЦ. Какие сейчас предпринимаются шаги и инициативы в отношении развития современного стрит-ритейла?**



**ДЕФИЦИТ НА РЫНКЕ СТРИТ-РИТЕЙЛА  
ОЩУЩАЕТСЯ СЕГОДНЯ ВО ВСЕХ ГОРОДАХ  
БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ. СОВЕТСКАЯ ЗАСТРОЙКА  
НЕ ПРЕДПОЛАГАЛА РАЗМЕЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ  
ОБЪЕКТОВ НА ПЕРВЫХ ЭТАЖАХ.**

Ни о каких витринах и выходах на тротуар оживленной улицы не могло быть и речи. Поэтому в стрит-ритейле приходится сталкиваться с «вечными» проблемами: неудобная планировка, нехватка электроэнергии, плохая вентиляция, отсутствие «продающих» витрин. Магазины вынужденно размещают в пристроенных помещениях, подвалах, выведенных из жилого фонда квартирах.

Данный вопрос мы рассмотрели в рамках состоявшейся Недели российского ритейла, где наши коллеги из регионов поделились опытом создания таких объектов. Например, сегодня красивые и удобные для всех — продавцов и потребителей — торговые галереи уже есть в Химках. Договоренности о реализации масштабного проекта по созданию таких галерей мы достигли с администрацией Ярославля. Это поможет наработать опыт по развитию перспективного торгового формата, который в дальнейшем мы распространим на всю Россию.

Однако деятельность регионов по развитию торговой инфраструктуры — это только одна сторона решения вопроса. Он очень многогранен и затрагивает градостроительное планирование, архитектурные требования, проблематику управления недвижимостью при наличии множества собственников и многое другое. Мы планируем детально раскрыть эту тему и выйти с конкретными предложениями в первом квартале 2019 г.

— Ваше отношение к законодательному запрету для продуктовых магазинов на возврат поставщикам нераспроданного товара? Не приведет ли его принятие к дефициту товаров на полках, сокращению производства продуктов?

— Если мы говорим про законопроект депутатов, который содержит в себе безусловный запрет возвратов, то такой запрет несет в себе множество рисков. Мы достаточно давно прорабатываем эту тему. Мы провели широкое обсуждение законопроекта на площадке Минпромторга России с участием бизнеса, инициировали такое же обсуждение в регионах. У нас имеются письменные позиции более 60 регионов, позиции торгово-промышленных палат, Общественной палаты Российской Федерации, множество писем бизнес-ассоциаций и отдельных организаций.

Единого мнения в этом вопросе нет даже внутри отраслей. Например, среди производителей есть те, кто против установления полного запрета возврата продовольственных товаров. Это объясняется тем, что таким производителям выгодно сотрудничество с сетями на подобных условиях.

**ЕСЛИ ОБОБЩИТЬ ВСЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ,  
ТО В МЕНЬШИНСТВЕ ОКАЖУТСЯ СТОРОННИКИ  
РАДИКАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ – ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ  
ИЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ. БОЛЬШИНСТВО  
ВЫСКАЗАЛОСЬ О НЕОБХОДИМОСТИ  
СУЩЕСТВЕННОЙ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ  
ДОРАБОТКИ ЗАКОНОПРОЕКТА.**

Очевидно, что предлагаемый запрет приведет к перекосу интересов всех участников рынка.



Среди возможных последствий можно выделить уменьшение ассортимента товаров, снижение товарооборота, соответствующее снижение объемов производства, увеличение расходов поставщиков в связи с заказом товаров торговыми сетями более мелкими партиями и многие другие.

Мы сейчас совместно с Минсельхозом России работаем над проектом поправок Правительства Российской Федерации к законопроекту и хотим максимально снизить риски негативных последствий от этой инициативы.

— **Ваше мнение о проблемах развития интернет-торговли в России? Насколько может помочь развитию рынка разрешение на дистанционную продажу алкоголя, лекарств, ювелирных изделий?**

— Минпромторг России последовательно поддерживает инициативы по легализации продаж в интернете отдельных категорий товаров (алкоголь, ювелирные изделия, лекарства). Заказать алкоголь или ювелирные изделия по интернету ведь можно и сейчас. Есть постоянный спрос на данный формат торговли со стороны современного покупателя.

Актуализация нормативно-правовой базы, обеспечивающей соблюдение всех ограничений реализации особых групп товаров, — это и способ для обеления рынка, и драйвер роста интернет-торговли.

Легализация интернет-торговли алкоголем позволит, во-первых, выйти на рынок небольшим производителям вина, а во-вторых, — это самое важное — даст толчок интернет-продажам продуктов питания в целом, так как наличие алкоголя в заказе интернет-магазина существенно увеличивает рентабельность этого заказа и позволяет покрыть высокую стоимость доставки. Известно, что продукты питания тяжелы (в прямом и переносном смысле) для логистики интернет-магазинов вследствие большого веса и коротких сроков годности многих товаров.

**ПОСЛЕ СНЯТИЯ ЗАПРЕТА НА ТОРГОВЛЮ АЛКОГОЛЕМ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ МОЖНО ОЖИДАТЬ УВЕЛИЧЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ С СЕГОДНЯШНИХ 1-2% ОТ ОБЩЕГО ОБОРОТА ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ ДО 10-15%, КАК В НЕКОТОРЫХ СТРАНАХ ЗАПАДА И АЗИИ.**

Такой существенный рост будет способствовать в том числе и развитию конкуренции на рынке продуктов питания.

Мы принимали участие в разработке соответствующего законопроекта профильным органом

власти — Минфином России. Законопроект внесен в Правительство Российской Федерации.

— **Что даст рынку принятие закона о товарных агрегаторах? Сможет ли он положительно повлиять на развитие интернет-торговли в целом, защитить потребителя?**

— Закон принят в целях обеспечения защиты прав потребителей. Вводится определение владельца агрегатора, информации о товарах (услугах), устанавливается обязанность владельца агрегатора обеспечивать доведение до потребителей информации о продавце, возврат в определенных случаях предварительной оплаты покупателю.

Безусловно, это, с одной стороны, повышает защищенность покупателя, а с другой — налагает дополнительную ответственность на маркетплейсы.

Рынок должен отреагировать.

**ОРГАНИЗАЦИИ – ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ АГРЕГАТОРА ИНФОРМАЦИИ С УЧЕТОМ НОВОГО ЗАКОНА ВЫБЕРУТ, ЧТО ДЛЯ НИХ ВЫГОДНЕЕ: МАРКЕТПЛЕЙС, ОБЫЧНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА ДЛЯ СРАВНЕНИЯ ЦЕН И ПОИСКА ПРОДАВЦОВ ИЛИ ЧТО-ТО ДРУГОЕ.**

На это у них есть время до 1 января 2019 г., когда закон вступит в силу.

— **Вы инициировали проведение Недели российских вин. Как развивается проект и какое влияние окажет на российское виноделие?**

— Под эгидой Минпромторга России была организована рабочая группа по продвижению вин российского производства в торговых сетях. Она состоит из представителей органов исполнительной власти, отраслевых ассоциаций и бизнес-сообщества. Участники группы решили ежегодно проводить акцию «Неделя российских вин», целью которой является увеличение узнаваемости и продаж российских вин.

В акции смогут принять участие вина в стеклянных бутылках, произведенные предприятиями, имеющими лицензию на производство вина с защищенным географическим указанием. В настоящее время идет плодотворная работа, и надеемся, что уже весной следующего года дадим старт указанной акции.

— **Впервые на Неделе российского ритейла в этом году прошла сессия с широким участием руководителей региональных департаментов потребительского рынка. Как вы оцениваете перспективы обмена опытом развития торговли в регионах «из первых рук»?**

— Подобный обмен опытом мы оцениваем положительно и в следующем году, конечно же, еще раз организуем деловую сессию с участием руководителей региональных органов





исполнительной власти, курирующих отрасль торговли.

**БОЛЕЕ ТОГО, В ПЛАНАХ – ЕЖЕГОДНО ПРОВОДИТЬ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ФОРУМЫ НАПОДОБИЕ НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА НА УРОВНЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ.**

Это будет действительно интересно, а главное, эффективно для развития отрасли.

— Темой следующего форума «Неделя российского ритейла 2019» выбрана «Эффективность в ритейле и новые резервы роста». В чем вы видите резервы роста в российской торговле?

— Тема действительно интересная и актуальная. Напомню, что следующая Неделя российского ритейла состоится уже в пятый раз и необходимо будет подвести какие-то итоги не только за год, но и за более долгосрочный период.

В новейшей истории России торговля показала наиболее стремительный рост по сравнению с другими отраслями экономики. Сегодня потребительский рынок — это 1 млн торговых объектов, 0,5 млн объектов общественного питания и бы-

тового обслуживания, 13,5 млн человек занятого населения, более 15% ВВП, 60% оборота малого бизнеса. По большинству социально-экономических показателей торговля занимает лидирующие места. Но рынок, по большому счету, еще до конца не сформирован, и нам есть куда расти.

В целом, мы отстаиваем подходы к формированию государственной политики в сфере развития торговли. И они эволюционируют вместе с нашей отраслью. Но пришло время поднять планку еще выше.

**СЕГОДНЯ МЫ ПОДОШЛИ К ТОМУ, ЧТО ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ НАШЕЙ РАБОТЫ – ЭТО СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ, К КОТОРОЙ НЕОБХОДИМО СТРЕМИТЬСЯ В РАЗВИТИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА.**

Любой гражданин нашей страны в пределах шаговой доступности должен иметь возможность исходя из своих доходов купить продукты, одежду, товары первой необходимости для дома, а также приобрести готовую еду или поест, посетив фастфуд, кафе или ресторан. ■

## ГОСУДАРСТВО И ТОРГОВЛЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

В рамках дискуссии «Стратегия развития торговли как новая парадигма восприятия отрасли», прошедшей на Неделе российского ритейла, представители Минпромторга России, крупнейших розничных компаний и отраслевых союзов обсудили проект «Стратегии развития торговли до 2025 года», разработанный министерством. Документ отличается непривычный (со стороны власти) «потребителецентричный» подход, а также прикладной характер. Как известно, любая стратегия представляет путь, ведущий из исходного к лучшему состоянию. И в данном проекте стратегии, по словам **заместителя директора Департамента развития внутренней торговли, легкой промышленности и легализации оборота продукции Минпромторга России Никиты Кузнецова**, все участники розничного рынка могут находить ответы на возникающие у них в процессе деятельности вопросы.

### НОВАЦИИ СТРАТЕГИИ

#### КОМФОРТНАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

Хотя на потребительском рынке представлено большое количество участников: ритейлеры, поставщики, потребители, регулирующие органы власти, — стратегия должна отражать некоторое общее понимание ключевых моментов. Некоторые из них давно очевидны — например, то, что для гармоничного развития потреби-



тельского рынка необходимы: переход от регулирования к эффективному саморегулированию, снятие избыточных административных барьеров, надежная защита интересов потребителей и предпринимателей — как в сфере торговли, так и производства потребительских товаров и др. Поэтому Никита Кузнецов отметил прежде всего новации стратегии: «Впервые задачей стратегии объявляется создание комфортной потребительской среды. Этот новый термин обозначает ту идеальную цель, к которой мы хотим прийти, развивая торговлю».

Что же такое комфортная потребительская среда (КПС)? По мнению разработчиков, это такое состояние рынка, когда человек, находясь в том или ином месте в городе, в пределах шаговой доступности исходя из своих доходов может купить все необходимое: еду, одежду, товары первой необходимости, товары для дома, воспользоваться услугами общественного питания, — то есть все то, что предлагает современный потребитель-

Должности спикеров форума и информация в основном приведена на июнь 2018 года.





ский рынок. Помимо этого, человек по месту своего жительства должен иметь возможность в пределах комфортной транспортной доступности пользоваться услугами, предоставляемыми крупными торговыми форматами: гипермаркетами, супермаркетами, торговыми и торговоразвлекательными центрами. Наконец, третий элемент комфортной потребительской среды (КПС) предполагает максимальную представленность на данной территории имеющихся на рынке брендов — как товарных, так и торговых операторов. Никита Кузнецов также отметил такую дополнительную характеристику КПС, как присутствие среди торговых операторов известных зарубежных компаний, которые представляют новые форматы и стандарты обслуживания. Ведь нашей современной торговле всего 25 лет, и все это время она успешно обогащалась опытом ритейла развитых стран.

**ЕЩЕ ОДНИМ СУЩЕСТВЕННЫМ ЭЛЕМЕНТОМ КПС, УЧИТЫВАЕМЫМ В СТРАТЕГИИ, ЯВЛЯЕТСЯ СТАБИЛЬНОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ.**

И наоборот, нарушение привычной среды — например, закрытие удобного кафе или перенос привычной ярмарки — является нарушением стабильности и ударом по комфортной потребительской среде.

#### БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ БОЛЬШОГО И МАЛОГО РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА

Что касается размещения торговых объектов, то стратегия предлагает учитывать масштабы форматов и покупательские потоки. Например, часто местные власти пытаются рассредоточить торговые объекты, в том числе малые форматы, тогда как они нуждаются в сосредоточении и эффективно работают на трафике. В свою очередь у крупных форматов другая специфика: они способны самостоятельно генерировать покупательские потоки — например, благодаря огромной представленности товаров, широкому спектру развлечений и услуг. Поэтому такие объекты целесообразно создавать там, где нужно формировать покупательский трафик, «оживлять» территорию. Тогда эти места станут пространством развития и малых форматов.

Нередко говорят о том, как крупные сети, развиваясь на какой-то территории, «убивают» малый бизнес. По мнению Никиты Кузнецова, очевидного подавления не происходит — малый бизнес при этом трансформируется в сторону большей специализации. «Ни одна крупная торговая сеть не предоставит такую квалифицированную услугу, которую может предложить мелкий специализированный игрок в своем сегменте.

**ТОРГОВАЯ СЕТЬ В СИЛУ СВОЕЙ СПЕЦИФИКИ ПРЕДЛАГАЕТ СТАНДАРТНЫЙ ТОВАР, РАССЧИТАННЫЙ НА СТАНДАРТНОГО ПОКУПАТЕЛЯ. А ВСЕ, ЧТО «ВЫШЕ» ИЛИ «НИЖЕ», — ЭТО НИШИ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА.**

То есть нужно не идти путем запретов по отношению к сетям, а находить возможности так или иначе помогать малому бизнесу», — считает он. Поэтому, в частности, предполагается, что с развитием гипермаркетов DIY строительные рынки не ждет закрытие. Отметим также, что те же стандарты крупных сетей отличаются высокой эффективностью и производственной культурой, которые неизбежно перенимают и другие игроки на рынке. Достаточно вспомнить, как в свое время те же «Ашан» и «Макдоналдс» совершили настоящую революцию в общественном понимании качественной работы торговых объектов и системы обслуживания.

Итак, КПС может быть построена только бизнесом, причем бизнесом разным — крупным и малым, сетевым и многоформатным. Поэтому вопрос развития КПС — это вопрос развития бизнеса, а из этого, в свою очередь, вытекает необходимость его дерегулирования.

#### КОНКУРЕНЦИЯ ВАЖНА ДЛЯ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА

##### КОНКУРЕНЦИЯ СТИМУЛИРУЕТ ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ

Особенностью новой стратегии является не только клиентоцентричность (когда все начинается с чело-



века), но и развитие конкурентной среды в торговле. **Вадим Капустин, директор по стратегическому маркетингу и планированию X5 Retail Group**, считает, что конкуренция архиважна не только для развития ритейла, когда усиливается борьба



за внимание и кошелек потребителя, но и для государства. По его словам, в России конкуренция еще не очень сильна — меньше по сравнению с Германией в два раза, с США — в шесть раз. «И если посмотреть график зависимости инвестиций в НИОКР от конкуренции (как увеличиваются инвестиции в технологии, в «цифру», когда усиливается конкуренция), то в России пока лишь около 1% ВВП инвестируется в исследования, НИОКР. Если же мы будем стимулировать конкуренцию, то этот показатель будет расти и в какой-то момент достигнет значений Южной Кореи или Германии, где он составляет 3–4% ВВП. Таким образом конкуренция создает необходимые условия для инвестиций в технологии», — считает он.

#### РИТЕЙЛ-ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО В НАСТОЯЩЕМ

Многие ритейлеры сегодня стараются заглянуть в будущее с достаточно прагматичной целью, а именно чтобы в этом будущем оставаться успешными игроками. Вадим Капустин прокомментировал несколько примеров технологий будущего, которые сегодня получили приоритетное развитие на Западе:

- **«Роботизированные системы в РЦ.** Поскольку, по данным исследований, 70% себестоимости РЦ составляет стоимость человеческого труда, а 90% их работы — это их перемещение по РЦ, то внедрение роботизированных систем снижает себестоимость и ускоряет (в разы) исполнение заказов.
- **Оmnikanальные доставка и ритейл.** Omnikanальность означает, в частности, то, что с появлением у покупателя потребности ритейлер эту потребность может удовлетворить с максимальным удобством и скоростью и с наименьшими затратами. С этой целью ритейлеры сейчас неизбежно будут создавать omnikanальные системы доставки и omnikanальный ритейл.

Например, Walmart устанавливает в своих магазинах высокотехнологичные терминалы Pickup Towers, где покупатель может, приложив штрихкод на смартфоне к сканеру, забрать тот товар, который заказал по мобильному или с компьютера. Такой подход позволяет существенно сократить время шопинга, снизить расходы на доставку заказов для сети и клиента.

- **Умная доставка на дом.** В эту технологию инвестируют Walmart, Amazon и китайские компании. Проблема доставки домой заключается в разнице понимания клиентом и магазином времени, удобного для доставки на дом. Для последнего нужно, чтобы доставка осуществлялась непрерывно в течение дня, и тогда себестоимость будет минимальная. А покупателям удобно, чтобы товары доставлялись после 6–7 часов вечера. Для решения создаются умные замки, которые вместе с умной камерой внутри квартиры или дома позволяют курьеру зайти к вам домой, положить заказ в холодильник и выйти. При этом камера с искусственным интеллектом поможет убедиться, что курьер не сделал ничего лишнего в вашем доме. Характерно, что если старшее поколение не готово к такому решению, то молодые люди не видят в нем проблем.
- **Умные зеркала.** Такие зеркала «узнают» покупателей, помогают им и купить, и виртуально примерить выбранную одежду, и т.д.
- **Блокчейн.** Эта технология нацелена на создание максимальной прозрачности, например, в прослеживаемости товаров «от грядки до полки».
- **Мобильные технологии.** Все идет к тому, что быстрое и сильное развитие получают мобильные технологии, поскольку у всех есть мобильный телефон,

и это — максимальное цифровое удобство. Достаточно вспомнить, как горожане ловили такси пять лет назад и как сейчас это делается одной кнопкой в смартфоне».

**ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПО МНЕНИЮ ВАДИМА КАПУСТИНА, НАС ЖДЕТ «ЦИФРОВОЕ УДОБСТВО», КОГДА ВСЕ БОЛЬШЕ СЕРВИСОВ И ТОВАРОВ БУДУТ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ В МОБИЛЬНОМ ТЕЛЕФОНЕ, «В ОДНОЙ КНОПКЕ».**

Яркий пример того, как это происходит сегодня, — китайский сервис WeChat, который начинался с мессенджера, а сейчас, кроме него, объединяет соцсети, новости, музыкальный и видеосервис, денежные переводы, заказ такси, электронный кошелек и — что важно! — все городские услуги, такие как запись к доктору, оплата коммунальных услуг и др. «Через 10 лет, как считаем мы в X5, к этому придет и ритейл, который будет включать и физические магазины, и цифровое удобство. Мы это называем «цифровая экосистема ритейла» и разрабатываем соответствующую стратегию — как мы (ритейл) туда придем и сможем там успешно работать», — заключил он.

## РАСШИРЕНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ СТРАТЕГИИ

### НОВЫЕ ЦЕЛИ И УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА ОТРАСЛИ

В новой стратегии государство формулирует свое отношение к отрасли. И очень хоро-



шо, как считает **Алексей Григорьев, глава представительства METRO AG**, что такое формулирование происходит в диалоге с бизнесом. «От стратегии мы ждем четких ориентиров,

как государство будет строить свое поведение в отношении отрасли, которая дает, по разным оценкам, от 15 до 20% ВВП. Это вопрос стабильности и предсказуемости тех условий, в которых мы будем работать и инвестировать. Напомню, что последние несколько лет торговлю буквально штормило, и ситуация остается непростой». Высоко оценивая гуманоцентричность стратегии и правильный выбор инструментов для ее реализации — высвобождение рыночной конкуренции, снижение административных барьеров, приоритет саморегулирования в торговле, Алексей Григорьев предложил расширить тематику целей развития отрасли, включив в нее, кроме комфортной потребительской среды, и другие: повышение покупательной способности населения, рост занятости, улучшение инвестклимата, задачи, поставленные в рамках цифровой экономики, развитие логистической и транспортной инфраструктуры, ограничение регионального протекционизма и т.д. «Кроме того, очень важно прописать именно смену парадигмы, чтобы государство способствовало продвижению отрас-



ли как значимой и достойной для работы в ней и профессионального развития», — отметил он. Необходимость расширения разделов стратегии, связанных с улучшением имиджа торговой отрасли, подчеркнул и **Владлен Максимов, президент Ассоциации малоформатной торговли**. «Сегодня торговля в России имеет статус бизнеса второго сорта в общественном сознании. Это необходимо менять», — заключил он.

### ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПО МАСШТАБУ

В последнее время государство выступает инициатором многих проектов в торговле, которые связаны со значительными затратами на новые технологические решения — это и онлайн-кассы, и ЕГАИС, и «Меркурий». Очевидно, что эти



расходы на внедрение неравнозначны для большого и малого розничного бизнеса — чем меньше компания, тем выше удельная нагрузка на нее. Учесть этот факт в новой стратегии предложил **Сергей Кузнецов, директор Союза независимых сетей России**. «Со стороны государства целесообразно дифференцировать бизнес по масштабу и предусмотреть возможности поддержки небольших компаний. Ведь до сих пор происходит процесс сокращения малого и среднего бизнеса. То же самое касается штрафов.

**ЕСЛИ МАЛЕНЬКИЕ И БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ ПОДВЕРГАЮТСЯ ОДНОМУ И ТОМУ ЖЕ ШТРАФУ, КОТОРЫЙ В ЗАКОНЕ ВЫРАЖЕН В АБСОЛЮТНОЙ ВЕЛИЧИНЕ, ТО ЕГО УДЕЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ДЛЯ ОБОРОТА КОМПАНИЙ РАЗНАЯ.**

И здесь также важно создать равные условия», — отметил он. (В связи с этим можно напомнить, что в конце прошлого года в Налоговый кодекс РФ уже были внесены поправки, в соответствии с которыми индивидуальные предприниматели, приобретающие онлайн-кассу, получили право уменьшить сумму налога на 18 тыс. руб. за каждый приобретенный аппарат. — *Прим ред.*)

Как известно, стратегия развития торговли предполагает активное возрождение розничных рынков в структуре российской торговли. К определенной осторожности в отношении появления новых рынков в крупных городах призвал Владлен Максимов. Часто такие рынки после реформирования становятся, с одной стороны, достаточно дорогими для обычных горожан, а с другой — рассчитаны на весьма ограниченный круг потребителей. «Да, должны быть разные рынки, в том числе для молодежи, туристов, но нельзя, чтобы все они становились хипстерскими. Обычные рынки и ярмарки для прос-



тых людей также должны обязательно появляться», — отметил он.

#### **ПРОБЛЕМЫ E-COMMERCE: СНЯТИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ, ЭКВАЙРИНГ**

К проблемам онлайн-торговли привлек внимание **Артем Соколов, президент Ассоциации компаний интернет-торговли**. Одной из них являются неснятые запреты на торговлю алкоголем, лекарствами и ювелирными изделиями.

**ВАЖНО ОТМЕТИТЬ, ЧТО АЛКОГОЛЬ ВО МНОГИХ СТРАНАХ МИРА ПРОДАЕТСЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ И ПРОЦЕСС ЭТОТ ДОЛЖНЫМ ОБРАЗОМ КОНТРОЛИРУЕТСЯ.**

Другой важнейшей проблемой для онлайн-бизнеса остается высокая стоимость эквайринга. Стоит отметить, что она распространяется и на торговлю в целом. «Для сравнения: в Китае максимальная комиссия за эквайринг составляет 0,35%, а некоторые частные банки снижают ее до 0», — отметил Артем Соколов. При этом в российской интернет-торговле комиссия за эквайринг достигает 2–3% и более. В качестве варианта решения Артем Соколов предлагает изучить возможности платежной системы Sendu для совершения операций с помощью мобильного устройства, в основе которой лежит механика QR-кодов и которую не так давно Центробанк России признал «национально значимой». При этом комиссия будет составлять уже 0,5%. «В Китае 90% платежей проходит именно таким образом, — отметил Артем Соколов. — Хотелось бы, чтобы в новой стратегии касательно безналичной оплаты было сказано о таких альтернативных платежных системах. Ведь если эта система выйдет на наш рынок, то конкуренция расставит все на свои места, и мы получим простой и недорогой способ





безналичной оплаты». По его мнению, следует объединить усилия, чтобы поддержать эту новую конкурентную среду, привлекая не только ритейл, но и банки, объединения потребителей, платежные системы.

## РИТЕЙЛ ЖДЕТ НЕИЗБЕЖНЫЙ РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**ПОСКОЛЬКУ СЕГОДНЯ РИТЕЙЛ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ РАСТЕТ, ОТРАСЛЬ СТАНОВИТСЯ МЕНЕЕ ИНВЕСТИЦИОННО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ, И РИТЕЙЛЕРЫ ВЫНУЖДЕНЫ ПРИНИМАТЬ ВСЕ МЕРЫ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

Ведь ритейл как отрасль сегодня не так уж эффективен. Так, производительность труда в отрасли отстает от среднероссийской. Такие данные привел Кирилл Кононов, старший аналитик Центра экономического прогнозирования «Газпромбанка». При этом в отрасли удается получать сравнительно высокий уровень маржи в результате низких расходов на оплату персонала. Однако, если раньше это было нормально, то сейчас ситуация может кардинально измениться. Кирилл Кононов приводит основную причину: «Меняются социально-демографические характеристики, и количество работающих будет сокращаться. То есть потенциальных работников в отрасли будет меньше, а конкуренция за них — выше. Следовательно, должны расти зарплаты». Кроме того, в условиях консолидации для многих небольших и средних компаний будет происходить сжатие рынка, так как его объем будет расти медленнее, чем оборот лидирующих компаний. «Применительно к новой стратегии авторам следует определиться, как смотрит на этот процесс государство: устраивает он его или нет. Да, с одной стороны, большие компании могут экономить



на масштабе, но с другой — они не могут предоставлять такой большой спектр квалифицированных услуг», — отметил Кирилл Кононов.

Характерно, что в стратегии говорится, что отрасль недостаточно развита по сравнению с западными странами, например, из расчета торговой площади на душу населения. «Но у нас и доходы меньше, и, соответственно, каждый квадратный метр обеспечивает меньший товарооборот. Поэтому нельзя принимать увеличение числа магазинов как цель, поскольку они не будут обеспечены покупательским спросом», — сказал в заключение Кирилл Кононов. К такому же пониманию приходят и сами ритейлеры, которые видят, что открытие новых магазинов не ведет к пропорциональному росту оборота и перспективы для экспансии сужаются.

Значительное влияние на ситуацию в отрасли могут оказать решения региональных и муниципальных властей, в задачу которых как раз и входит поддержка развития потребительского рынка на местах, эффективное взаимодействие со всеми участниками этого рынка с целью поиска новых возможностей для такого развития. **Юрий Борисов, директор по развитию Ассоциации компаний розничной торговли**, даже предложил ввести в стратегию KPI для таких руководителей, которые стимулировали бы их с точки зрения развития сферы торговли в своем регионе. ■







## ТРАНСФОРМАЦИЯ РИТЕЙЛА: МНОГОФОРМАТНОСТЬ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Развитие всех форматов торговли и конкуренции становится предметом внимания и точкой приложения усилий для органов государственной власти, курирующих отрасль розничной торговли. Сегодня российский ритейл находится на передовых рубежах цифровой трансформации, в нем находят применение новейшие технологии машинного обучения и безналичной оплаты, робототехники и искусственного интеллекта, отвечающие последним мировым трендам. Так, в одном из последних исследований McKinsey говорится, что многие участки работы в ритейле – от 30 до 60% – уже сегодня могут быть полностью автоматизированы. Инициатором многих цифровых проектов в ритейле, нацеленных на повышение прозрачности работы бизнеса и борьбу с нелегальным оборотом товаров, стало государство. О происходящих изменениях в самом ритейле и отношении государства к отрасли дискутировали участники пленарного заседания Недели российского ритейла «Цифровая трансформация ритейла».

### РАЗВИТИЕ ФОРМАТОВ И КОНКУРЕНЦИИ

Для достижения заявленных Минпромторгом России в проекте «Стратегии развития торговли до 2025 года» целей – прежде всего создания для ритейлеров нормальной конкурентной, а для по-

купателей комфортной потребительской среды – необходимо обеспечить определенные условия. Одним из них является снятие избыточных ограничений для всех участников розничного рынка – как крупных, так и небольших, что позволит успешно развиваться всем форматам. Таким образом политика государства нацелена на защиту интересов добросовестных участников потребительского рын-



ка. По словам Дениса Мантурова, министра промышленности и торговли Российской Федерации, за два последние года в Минпромторг поступило на рассмотрение более 100 законопроектов, из которых более 80 предусматривали дополнительное «закручивание гаек», были вредны для отрасли и в результате отклонены.



«Мы выступаем за разумное сочетание госрегулирования и саморегулирования в отрасли», — отметил он. Во многом современное развитие нормативной базы розничной торговли нацелено на поддержку новых форматов, в частности нестационарной и мобильной торговли, — соответствующие поправки в законы, по мнению министра, должны быть приняты в ближайшее время, чего с нетерпением ждут представители малого бизнеса.

**ТАКЖЕ СНИМАЮТСЯ ОГРАНИЧЕНИЯ  
В ОТНОШЕНИИ РОЗНИЧНЫХ  
РЫНКОВ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ  
ИХ КОЛИЧЕСТВО ЗА ПОСЛЕДНИЕ  
10 ЛЕТ СОКРАТИЛОСЬ В ПЯТЬ РАЗ.**

Новые положения в Законе о торговле, по предварительным оценкам, позволят увеличить число рынков в ближайшие три года на 2 тыс. При этом будет учитываться их специализация — продовольственные, строительные и т.д. Министр уточнил, что подготовленные изменения в законодательстве изменят к лучшему ситуацию и в ярмарочной торговле.

Распространение лучшего опыта применительно к разным форматам торговли стало еще одним направлением работы органов власти. С этой целью в 2018 г. был организован новый конкурс «Торговля России», включивший в себя множество номинаций — от «Лучшего торгового города» до «Лучший несетевой магазин» — и собравший более 600 участников. Считается, что успешные практики и бизнес-модели будут интересны всем участникам рынка, а также региональным властям, которые стремятся развивать на местах реальную конкуренцию в ритейле. «Важным направлением наших усилий становится и стрит-ритейл. Уже есть примеры качественной организации на городских улицах непрерывных торговых коридоров», — отметил Денис Мантуров. — В соответствующей номинации «Лучшая торговая улица» победителями в этом году стали улицы Рязани, Нижнего Новгорода, Ярославля и Москвы».

**СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
СРЕДЫ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ  
НЕ ТОЛЬКО НА РОССИЯН,  
НО И НА ГОСТЕЙ НАШЕЙ СТРАНЫ.**

Так, для развития покупательской активности иностранных граждан — а турпоток в нашу страну динамично растет! — в 12 регионах в пилотном режиме применяется система такс-фри с возвратом НДС. Как сообщил министр, после обкатки она будет с 2019 г. распространена на всю страну.



Предполагается снятие ряда ограничений в ближайшее время и в сфере электронной торговли. Так, вместо запрета на интернет-торговлю алкогольной продукцией планируется ввести ее четкое регулирование. Этот вопрос, по словам Дениса Мантурова, Минпромторг прорабатывает совместно с Минфином. «Мы за то, чтобы в целом появлялось как можно больше электронных площадок. Не только таких крупных, как совместный проект Яндекс.Маркета и Сбербанка, претендующий на роль российского Amazon, но и небольших, специализированных, региональных», — заключил министр.

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ**

В последние годы государство уделяет большое внимание повышению прозрачности в работе участников потребительского рынка. Также в рамках борьбы с нелегальным оборотом товаров государство внедряет в сфере розничного оборота все новые цифровые инструменты для системы прослеживаемости — ЕГАИС, «Меркурий», онлайн-кассы, а в ближайшее время все больше товарных категорий будут подлежать идентифицирующей маркировке.

**ПО МНЕНИЮ ДЕНИСА МАНТУРОВА,  
ДО 2024 Г. БУДЕТ ЗАВЕРШЕНО ВНЕДРЕНИЕ  
МАРКИРОВКИ ПО ШИРОКОЙ НОМЕНКЛАТУРЕ.**

При этом возникает необходимость в развитии соответствующей нормативной базы. «В целом для цифровизации торговли нужна взвешенная регуляторная база, и я предлагаю начать прорабатывать необходимые нормативно-правовые акты. Ключевые подходы будут интегрированы в «Стратегию развития торговли до 2025 года». По сути, она должна стать прикладным документом для выстраивания федеральной и региональной политики в этой сфере», — отметил он.

Органы власти на местах также стараются успевать за ритейлом в общем движении в цифровом направлении.



## ЛАНДШАФТ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РИТЕЙЛЕ

Цифровизация в ритейле тесно связана с происходящими параллельно глобальными процессами. Во-первых, это демографические изменения — взросление миллениалов, которые, как отметила **Ольга Наумова, генеральный директор сети «Магнит», «живут в цифре»,** и переход их к высокой покупательской активности. Второе — это изменение в потребностях потре-

бителей, когда, например, много внимания уделяется собственному здоровью, удобству и скорости совершения покупки. В-третьих, меняется технологическая среда — и в нашу жизнь, в том числе в бизнес, входят инновации и меняют ее. Наконец, меняется поведение потребителей, которые, в частности, требуют все большей персонализации. Таким образом, цифровизация вписывается в эти происходящие изменения среды.

Если посмотреть в этом контексте на цифровизацию в ритейле, то становится очевидным, что она, по словам Ольги Наумовой, охватывает всю цепочку, начиная от новых возможностей для анализа покупательского поведения, вовлечения покупателей и персонализации предложений и заканчивая цифровизацией самой розничной компании, когда благодаря digital-технологиям и инструментам новые требования предъявляются к персоналу, меняется культура производства, повышается производительность труда и эффективность бизнес-процессов. «С использованием цифровых технологий повышается операционная эффективность, сокращается себестоимость — а значит, увеличивается доступность товаров на полке», — отметила она.





## ОПЫТ «МАГНИТА»

Многие цифровые проекты в «Магните» успешно функционируют. Так, по словам Ольги Наумовой, в компании активно используется машинное обучение. «В этом году был проведен ряд экспериментов по отдельным товарным категориям с элементами машинного обучения при прогнозировании спроса и эластичности предложения. Мы видим рост эффективности прогноза около 5%. Это позитивно влияет на товарные остатки и снижение потерь. Опыт будет распространен на другие категории», — подчеркнула она.

Если говорить о требовании покупателей сокращения времени на покупки, то известный инструмент для этого — кассы самообслуживания. В магазинах сети их более 1200, причем там, где такие кассы работают, процент чеков через них может достигать 40% и даже 70%. «В нашем краснодарском гипермаркете мы также тестируем технологию Scan&Go (самостоятельного сканирования покупок. — *Прим. ред.*), осенью 2018 г. подведем итоги и посмотрим, как будем внедрять это дальше в больших форматах», — сообщила она.

С целью персонализации предложений в «Магните» активно развивается мобильное приложе-

ние с интеграцией с программой лояльности «Просто лучше». Также запущены несколько активностей по геймификации (футбольная тема, «Звездные войны»), нацеленные прежде всего на охват молодой аудиторией.

Применительно к работе персонала в настоящее время все больше внедряется мобильных рабочих мест, вплоть до мобильных рабочих мест директоров гипермаркетов. Еще одно из последних эффективных внедрений — планшеты для водителей грузовиков, которые позволили повысить точность и скорость транспортировки из РЦ в магазины сети и сократить простой.

**МНОГО ВНУТРЕННИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ПРОВОДИТСЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ – РАЗВИТИЯ АВТОЗАКАЗА, ТАЙМСЛОТТИНГА И Т.П.**

Ольга Наумова приводит пример наиболее свежих экспериментов: «Для гипермаркетов применили видеоаналитику применительно к работе с очередями на кассах. В результате получено снижение до 75% проблем в этой области. В целом повысилась и качество работы гипермаркетов пилотной группы». Стоит отметить, что в компании уже довольно давно работает единый ситуационный центр по работе с инцидентами, который разбирает их по разработанным алгоритмам, и реакция на инциденты оказывается достаточно быстрой.

**ВАЖНЫЕ ОПЫТ И ДАННЫЕ КОМПАНИЯ ПОЛУЧАЕТ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ СВОИХ КАСС – А ИХ БОЛЕЕ 60 ТЫС. – СОБСТВЕННЫМ ОПЕРАТОРОМ ФИСКАЛЬНЫХ ДАННЫХ (ОФД), КОТОРЫЙ ПРОШЕЛ СЕРТИФИКАЦИЮ В 2017 Г.**

С одной стороны, развитие этой услуги со стороны ОФД предполагает расширение предложений для малого и среднего бизнеса, включая личные кабинеты с разными сервисами для внешних партнеров, в частности аналитику. С другой стороны, по словам Ольги Наумовой, данные ОФД — это самые «горячие» данные, которые позволяют создавать множество интересных аналитических инструментов для работы с конкретными товарными категориями, прежде всего фреш. «Мы можем реагировать в режиме часовых и даже минутных продаж», — отметила она.

Кроме «горячих» данных, «Магнит» уже располагает пятилетней базой данных чеков. «Мы используем аналитические инструменты для прогнозирования спроса и управления ассортиментом в зависимости от локаций,





и это работает», — сообщила Ольга Наумова. Что касается персонализации, то тестирование механик проводится пока в пилотных проектах с магазинами «Магнит Косметик».

### ОПЫТ X5 RETAIL GROUP

По словам **Сергея Гончарова, директора по стратегии X5 Retail Group**, компания сосредоточилась на работе в нескольких направлениях: big data (большие данные), омниканальность, инновации и цифровизация. «Big data — это наш инструмент для понимания нашего покупателя: что, почему и где он покупает. Например, с помощью больших данных мы видим, как часто наш клиент покупает зубную пасту и щетку. И если он через некоторое время стал покупать

только пасту — это значит, что, скорее всего, он покупает щетку в другом месте. Поняв это, мы сделаем клиенту определенное предложение», — приводит пример простейшей аналитики Сергей Гончаров.

**ВСЕГО В X5 В 2017–2018 ГГ. БЫЛИ ОТОБРАНЫ 400 ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, 150 ИЗ КОТОРЫХ ДОШЛИ ДО СТАДИИ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ, 38 – ДО ЭТАПА ПИЛОТИРОВАНИЯ, А ШЕСТЬ УЖЕ ВНЕДРЕННЫ.**

В результате, например, осуществляется эффективный видеоконтроль товаров на полках магазинов и кассовых очередей, система на основе искусственного интеллекта позволила повысить качество прогнозирования продаж, а направление big data, позволяющее анализировать покупательское поведение, даже выделено в компании в отдельный департамент.

Что касается омниканальной стратегии ритейлера, то в ближайшее время планируется установка технологичных постаматов в 300 «Пятерочках», где можно будет получать заказы из интернет-магазинов — как российских, так и зарубежных, в том числе AliExpress. Это создаст для покупателей дополнительные удобства, а для магазинов «Пятерочка» — дополнительный трафик. Также запущен проект онлайн-доставки в «Перекрестке» — ежедневная доставка насчитывает пока около 800 чеков.





Еще одно важное направление цифровизации в работе компании — создание единого каталога товаров для систем прослеживаемости. «Наша компания поддерживает пилотирование этого проекта, который позволит повысить прозрачность рынка и обеспечить качество продуктов», — отметил Сергей Гончаров.

Работа компании в направлении цифровизации не исключает партнерства. Так, нарабатывая компетенции в самых разных областях digital, компания стремится сохранить какие-то ключевые из них внутри себя; что же касается менее важных, считает возможным выстраивать партнерство с теми игроками, у которых такие компетенции уже есть. «Это дает доступ к их ресурсам и ускоряет процесс», — уточнил Сергей Гончаров.

## ОПЫТ «ЛЕНТЫ»

Цифровизация помогает компании совершенствовать свою работу по нескольким направлениям, первое из которых связано с эффективностью. «Здесь нам помогают такие инструменты, как робототехника, искусственный интеллект, электронный документооборот и многие другие», — отметил **Ян Дюннинг, генеральный директор сети «Лента»**. Второе направление, в котором компания исторически сильна, — это система лояльности, действующая с 2008 г.

**СЕЙЧАС У РИТЕЙЛЕРА 14–15 МЛН АКТИВНЫХ ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, ИСТОРИЯ ПОКУПОК КОТОРЫХ ИЗВЕСТНА.**

«С помощью искусственного интеллекта и других инструментов мы можем понять, почему клиенты к нам приходят, какие изменения происходят в спросе, предвосхищать развитие категорий, зная тренды.

Например, мы видим, что люди выбирают путь к здоровью, и помогаем им, развивая соответствующий ассортимент. В настоящее время мы можем успешно прогнозировать необходимый ассортимент, а также промоушен», — уточнил Ян Дюннинг. Обладая такими данными, ритейлер может давать обратную связь и производителям, чтобы они понимали, как меняется профиль клиента, его отношение к продукту и как им следует менять свой ассортимент. А с сентября 2018 г. у каждого участника программы лояльности сети будет личный кабинет, где ритейлер сможет делать персонализированные предложения и цены, зная, какие товары и акции интересны для покупателя, зная его размеры одежды и т.п.

Еще одно направление связано с цифровыми коммуникациями. «Если мы готовим месседж



для нашего покупателя, то доставить его нужно не через раздаточные материалы, а через различные цифровые каналы, мобильное приложение и т.п.», — считает Ян Дюннинг. Кроме того, компания планирует создание площадки в e-commerce. «Предложение товаров онлайн поможет нам и в персонализации, поскольку в интернете о покупателе можно получить много информации. Но прежде всего для нас важно оставаться лучшими в своем сегменте — это гипермаркеты», — заключил он.

## ОПЫТ СТД «ПЕТРОВИЧ»

**МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ РИТЕЙЛЕРЫ В СВОЕМ РАЗВИТИИ ОРИЕНТИРУЮТСЯ НА СОБСТВЕННУЮ ПРИБЫЛЬ КАК ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ.**

Поэтому и путь инноваций и прорывных решений предполагает очень прагматичный подход при их выборе — с учетом обозримого срока окупаемости. Одна из таких компаний — сеть «Петрович», которая стабильно растет и по итогам 2017 г. заняла второе место среди крупнейших сетей в сегменте DIY. Как известно, компания предложила, например, инновационные логистические решения и первой осуществила доставку стройматериалов в течение двух часов в Санкт-Петербурге и пяти часов в Москве (с тенденцией к сокращению). Как известно, для покупателей в сегменте DIY наличие и сроки получения товара — важные критерии работы с ритейлером.



Следующим ключевым направлением в работе с покупателем **Евгений Мовчан, генеральный директор СТД «Петрович»**, считает омниканальность, которая в его понимании означает, что покупатель в течение процесса покупки может многократно переходить из канала в канал, которых у ритейлера сегодня семь. «Наша задача — так выстроить мосты между ними, чтобы

покупатель не замечал этих переходов», — отметил он. Еще один инновационный элемент в практике работы компании — планшет, с помощью которого покупатель может не только получить информацию о товарах, но и собрать виртуальную корзину. Соответственно, покупателю не нужно тащить реальные товары по всему магазину в процессе выбора, а лишь после оформления документов забрать выбранный товар или оформить доставку. При этом покупатель может, не завершая покупку в магазине, отправить набранную корзину, например, себе на почту, чтобы продолжить работу с ней на сайте или в мобильном приложении. Так мобильное приложение становится еще одним из каналов коммуникаций ритейлера и покупателя.



**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОСНУЛИСЬ И СРЕДСТВ ВИЗУАЛИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ТРАДИЦИОННО ВАЖНЫ В DIY-СЕКТОРЕ ПРИ ВЫБОРЕ МАТЕРИАЛОВ И ИЗДЕЛИЙ ДЛЯ ОСНАЩЕНИЯ И РЕМОНТА КВАРТИРЫ.**

«Мы предложили 3D-визуализацию для наших покупателей, которые, не имея никаких навыков, могут теперь создавать и менять, например, дизайн своей квартиры. Очень важно, что мы использовали новые технологии, которые позволяют видеть даже текстуру материалов», — подчеркнул Евгений Мовчан.



## ОПЫТ INVENTIVE RETAIL GROUP

Целый ряд важнейших направлений работы в ритейле, таких как управление ассортиментом, логистика, финансовый учет и т.д., уже довольно давно прошли цифровую трансформацию и строятся на современных IT-решениях. Но для любой розничной компании архиважной становится стремительная цифровая трансформация покупателя, который сегодня — особенно это показательно в условиях смены поколений активных покупателей —



практически непрерывно подключен к интернету и является обладателем смартфона. **Тихон Смыков, генеральный директор Inventive Retail Group**, считает принципиально важными для ритейлера два следующих вывода: первый — рынок для потребителя стал прозрачным, поскольку он может быстро сравнить все предложения и цены и сделать обоснованное решение; второй — также и потребитель в связи с развитием технологий и тем обстоятельством, что он сам омниканален, стал прозрачным для технически вооруженной розничной компании. Относительно первого следует отметить значимость качественного представительства ритейлера в Сети: наличия современного сайта, который удобно работает на мобильных устройствах, и активных коммуникаций с потребителем с помощью мобильного приложения и других каналов. Второе обстоятельство делает возможным получать, накапливать и анализировать данные о потребителе. И именно эта часть, по мнению Тихона Смыкова, подлежит активной цифровой трансформации. В частности, очень быстро меняется маркетинг, вбирая в свой инструментарий цифровые технологии. Тем самым повышается его эффективность благодаря тому, что предложение и коммуникации с потребителем из всеобщих и одинаковых

становятся индивидуальными и таргетированными. «Поэтому мы инвестируем в инновации, связанные с накоплением данных о клиентах во всех каналах продаж. И делаем это с той целью, чтобы эффективно формировать для каждого потребителя индивидуальное предложение, стараясь превосходить его потребности — за счет анализа истории его покупок, анализа поведения покупателей, похожих на него, и т.д. Мы делаем индивидуальные рассылки, и эффективность маркетинга растет», — отметил он.

**ПОМИМО РАБОТЫ С БОЛЬШИМИ ДАННЫМИ И ОМНИКАНАЛЬНОСТЬЮ, КОМПАНИЯ «МОБИЛИЗУЕТСЯ» И ИЗНУТРИ.**

«Техническая вооруженность с помощью мобильных устройств, планшетов, мобильных касс, мобильных приложений выводит качество работы персонала и производительность труда на новый уровень», — уверен Тихон Смыков.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Цифровизация входит как необходимая составная часть и в бизнес производителей, особенно крупных — как в отношении работы с ритейлом, так и применительно к общению с конечным потребителем их продукции. По мнению **Сайёры Айюповой, директора по продажам в России «Coca-Cola HBC Россия»**, если в первом случае на этот процесс сильно влияет цифровизация самого ритейла, требованиям которого производителям необходимо соответствовать,





то относительно потребителей важным драйвером процесса является тот факт, что все большую часть потребителей сегодня составляют миллениалы. «Наш основной потребитель — это молодые люди 23–25 лет, для которых интернет — важная часть жизни», — отметила она.

Взаимная польза, которую могут получить ритейлеры и производители в процессе диджитализации, очевидна.

**ПО СЛОВАМ САЙЁРЫ АЙЮПОВОЙ, ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ В РОССИИ В 2018 Г. КОМПАНИЯ ПОСТАВИТ, В ЧАСТНОСТИ, 80 ТЫС. «УМНЫХ» ХОЛОДИЛЬНИКОВ.**

Они имеют такие возможности, как GPS, онлайн-видеокамеры и др., что позволит компании контролировать свои основные средства, понимать количество открытий-закрытий дверей (а значит, и особенности спроса в каждой точке), контролировать стоки, корректировать заказы и т.д. Кроме того, Coca-Cola уже более пяти лет в работе с ритейлерами использует так называемую RED-аналитику, которая помогает ей в 70% случаев продаж комплексно оценивать ситуацию в каждой из точек, а именно определять наличие продукта, контролировать мерчандайзинг, давать рекомендации по ассортименту и т.п.

Влиятельным трендом последних лет остается опережающий рост e-commerce. Так, среди тройки крупнейших мировых ритейлеров (Walmart, Alibaba и Amazon) — уже два представителя этого сегмента. По оценкам

Coca-Cola, если в сегменте безалкогольных напитков средний рост продаж в традиционном ритейле до 2020 г. составит около 6% в год, то для e-commerce — 23%, и для производителя, безусловно, важно понимать, как ведет себя потребитель в онлайн.

**ПОЭТОМУ В ФОКУСЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ — АНАЛИЗ ЗОН ВНИМАНИЯ И МАРШРУТОВ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ИНТЕРНЕТЕ.**

Компания также делает ставку на цифровые коммуникации со своими покупателями. «На нынешнем чемпионате мира по футболу в России мы тестировали точечные push-предложения по тем или иным поводам. Я уже упоминала умные холодильники, которые также будут «общаться» с нашими потребителями», — заключила Сайёра Айюпова.

## ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Хотя многие ритейлеры отмечают, что диджитализация ритейла и развитие интернет-торговли делают прозрачным рынок для потребителя, который в своем смартфоне получает всю информацию по ценам и наличию товаров в тех или иных магазинах, некоторые характеристики товаров, прежде всего качественные, не всегда достоверны.

**ПОЭТОМУ АКТУАЛЬНОЙ ЗАДАЧЕЙ ОСТАЕТСЯ ДОВЕДЕНИЕ ДО ПОТРЕБИТЕЛЯ ПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ТОВАРАХ, КОТОРЫЕ ОН ПРИОБРЕТАЕТ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ.**





По словам **Максима Протасова, руководителя Роскачества** — организации, которая, в частности, представляет Россию в международной ассамблее аналогичных мониторинговых организаций из различных стран мира, основная тема, которая там обсуждается, — это потребители в цифровую эпоху. Первый из двух главных аспектов этой темы посвящен соответствующей экосистеме вокруг потребителя, а именно тому, как в рамках процесса диджитализации обеспечить для него доступ к подробной и понятной информации о необходимых ему товарах в любой момент времени. Как отмечает Максим Протасов, считается, что это необходимо делать на платформе блокчейна. Второй аспект этой большой темы, обсуждаемой на ассамблее, посвящен соответствующим цифровым продуктам, которые также подлежат исследованию на предмет качественных и потребительских характеристик — это, например, и мобильные приложения ритейлеров, и многое другое, в том числе антивирусные программы.

Речь идет и о качестве информации при маркировке продукции. Ведь карточка товара может быть построена самым разным образом, поэтому для полноты и понимания содержащейся там информации необходимы определенные стандарты. Как отметил Максим Протасов, именно на Неделе российского ритейла Роскачество подписало соглашение о том, что будет создавать стандарты карточек товара с детальными данными о товаре, а также стандарты для тех лабораторий, которые будут наполнять федеральный каталог товаров, с Центром развития



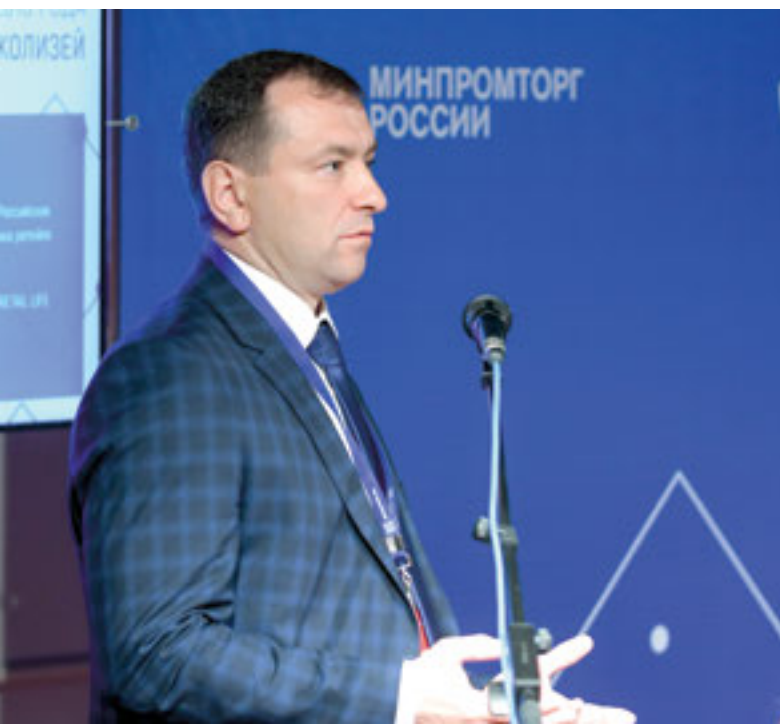
перспективных технологий (ЦРПТ), который является оператором проекта единого каталога. В заключение стоит повторить за участниками рынка ритейла, что сегодня имеют место два больших тренда в отрасли. Первое — это накопление данных о клиентах и работа с большими данными как в онлайн-, так и в офлайн-ритейле. И второе — перестройка всех внутренних процессов в самом ритейле на основе современных цифровых инструментов. Именно в этом направлении идет большая работа, и с каждым годом ее результативность будет расти. И наоборот, те компании, которые считают ее не главной, будут терять свои позиции на рынке. ■





## РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК: ДИАЛОГ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА

Нередко в адрес федеральных сетей звучат обвинения в том, что с их приходом в регионы там теряют долю рынка местные производители и торговый бизнес. В защиту последних выступает местная власть. Однако административно с федеральным ритейлом достаточно сложно бороться. «Даже если местные власти существенно осложняют условия их работы, у сетей найдутся аргументы для исправления ситуации, такие, например, как требование соблюдения антимонопольного и торгового законодательства», – считает **Андрей Карпов, президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла**. Но так ли все плохо в отношении федеральных сетей и региональных производителей, крупного и малого бизнеса? Дискуссия на эту тему прошла на сессии «Ритейл и производитель: региональный взгляд» в рамках Недели российского ритейла.



### ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СЕТИ В РЕГИОНАХ

Следует отметить, что приход крупных сетей зачастую меняет к лучшему ситуацию на региональном потребительском рынке. Как отметил Андрей Карпов, открытие магазина федеральной сети даже в небольшом городке или селе приводит к снижению цен на основные группы товаров. И это, безусловно, положительный момент для потребителей, которые сегодня вынуждены экономить. «Когда в регионе появлялись федеральные игроки, цены на продукты питания падали сразу на 15–20%», – отметил он.

С ним соглашается **Дмитрий Антонов, заместитель начальника Департамента экономического развития Вологодской области**: «Когда федеральные сети приходят в небольшие



районы, цены там, конечно, снижаются. Поэтому в ограниченных объемах наличие федеральных сетей положительно влияет на потребительский рынок, снимает «жирок» с местных продавцов и подтягивает их, вынуждая работать более качественно».



Меняется и рыночная ситуация в регионах. По словам **Владимира Гончаревича, руководителя по работе с органами государственной власти группы компаний «Дикси»**, если сейчас в регион приходит федеральная сеть, значит, там созданы нормальные конкурентные условия работы для всего ритейла. Кроме того, по его словам, крупные сети являются проводниками, хедлайнерами новых технологий, которые позволяют и ритейлу, и органам власти в регионах двигаться в трендах, которые задает государство. «При этом у федеральных сетей нет контрафакта, работает система контроля качества продуктов, внедряется система прослеживаемости продукции, выполняются требования по продаже алкоголя. Тогда как у местных небольших продавцов по этим направлениям имеются проблемы», — отметил он.

Однако эти же проблемы есть и у федеральных сетей, считает **Валентина Шишина, заместитель директора Департамента агропромышленного комплекса и потребительского рынка Ярославской области**. Например, в результате проведенного Россельхознадзором независимого мониторинга было найдено много нарушений в отношении качества продукции, продаваемой в федеральных сетях, в том числе фальсифицированной по составу. По ее мнению, кроме здоровья граждан, этот вопрос касается и конкурентного преимущества для федерального ритейлера. «Ведь на продукцию фальсифицированную или с низкими качественными характеристиками, а значит, дешевую, сети могут делать большую наценку», — отметила



она. — То есть это может быть выгодно сетям». В свою очередь, добросовестным местным производителям в таких «конкурентных» условиях продвигать свою продукцию в сеть и развиваться становится намного сложнее.

## ОТНОШЕНИЕ СЕТЕЙ К МЕСТНЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ МЕНЯЕТСЯ

**ЕСЛИ РАНЬШЕ С ПРИХОДОМ ФЕДЕРАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В РЕГИОН РЕЗКО СОКРАЩАЛОСЬ ЧИСЛО МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В ТОРГОВЛЕ И ПРОИЗВОДСТВЕ, ТО СЕЙЧАС СИТУАЦИЯ МЕНЯЕТСЯ.**

По словам Дмитрия Антонова, проблему часто помогает решить сам покупатель, который предпочитает местные продукты. «И сейчас, когда у нас должен открыться «Ашан», сеть



положительно откликнулась на наши предупреждения относительно потребительского патриотизма вологжан и намерена выстраивать взаимовыгодные отношения с нашими производителями», — рассказал он. Еще один пример — с сетью «Пятерочка», которая долго не могла договориться о поставках с Вологодским молкомбинатом. Наконец, договор поставки был заключен на условиях последнего, и «Пятерочка» на это пошла.

Тот факт, что в последнее время федеральные сети поворачиваются лицом к местным производителям и заинтересованы в них, отметила и **Анастасия Миронова, заместитель министра экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области**. Однако, по ее мнению, если крупные производители с крупными сетями договариваются, то мелкие договориться с сетями полноценно не могут. «Альтернативой для них все же являются малые форматы, ярмарки и рынки», — считает она.

В свою очередь, **Олег Пономарев, генеральный директор сети «Семья» (Калининград)**, также представляющий Союз независимых сетей России, который объединяет 70 региональных сетей, считает, что изменение тактики федеральных сетей не сказывается на их стратегических задачах. И теперь, заходя в регионы, где их не было, они предлагают местным производителям разнообразные возможности работы с ними в виде, например, специальных условий промо, низких наценок на их продукцию и т.п. «Но это нацелено на то, чтобы «расчистить поляну», «положить» оставшиеся местные сети», — считает он. — Когда это произойдет, политика федеральных сетей поменяется. Ведь у публичных компаний есть акционеры, основная цель которых — зарабатывать деньги. И там, где будет возможно получить максимальную маржинальность, они будут ее добиваться».

**НО НА МЕСТНОЙ ПРОДУКЦИИ ТРУДНО ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОЙ МАРЖИНАЛЬНОСТИ.**



Поэтому основная задача местных производителей, по мнению Олега Пономарева, — держаться за свои местные сети и помнить, что они в одной лодке. Это позволит сохранить независимую среднюю розницу и средний сегмент независимых производителей в регионах.

## РИТЕЙЛ И ПРОИЗВОДСТВО В РЕГИОНАХ

Сегодня ритейл в регионах представляют федеральные сети, средний и мелкий региональный ритейл. Также и производителей, чья продукция представлена на полках этих магазинов, можно условно разделить на федеральных, крупных и мелких региональных. Олег Пономарев предполагает, что с продолжением активного роста федеральных сетей через 10 лет их будет меньше, но каждая из них будет иметь значительно больший оборот и количество магазинов. «Что касается средних сетей, то через 10 лет их будет уже не 300, как сегодня, а 150. Доля мелкой торговли по стране также уменьшится, но не катастрофически, потому что мелкую торговлю отличает живучесть, в том числе благодаря работе в серой зоне. Также выживут и мелкие производители, о которых заботится государство, принимая законы о рынках, мобильной торговле и т.п.», — прогнозирует он. Таким образом, наиболее уязвимыми оказываются средние производители и сети, потому что им трудно противостоять федеральным сетям с их уникальными закупочными условиями. «Именно поэтому за предыдущие 10 лет мы потеряли 200 региональных сетей, которые оказались не способны ответить на кросс-категорийное «субсидирование» и политику демпинга федеральных сетей», — подчеркнул Олег Пономарев.





Тем не менее наиболее сильные и технологичные средние сети, работая в условиях жесткой конкуренции со стороны федерального ритейла, и сейчас демонстрируют хорошие показатели: открывают магазины, наращивают товарооборот, повышают эффективность, развивают новые форматы.

**ПОЭТОМУ ВОПРОС ВЫЖИВАНИЯ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ВОПРОС МАСШТАБОВ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ, НО И АДЕКВАТНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, СТРАТЕГИЙ И ТАКТИК.**

Сегодня некоторые региональные сети не отстают от федералов и в плане инноваций: запускают интернет-магазины, доставку, используют новейшие аналитические, кредитные, коммуникационные инструменты и т.д.

Что касается средних региональных производителей, то, как считает Олег Пономарев, законы бизнеса будут понуждать федеральные сети работать прежде всего с крупными производителями, поскольку эффективность у них выше, а себестоимость ниже. Соответственно, спрос будет массово уходить в сегмент продукции федеральных производителей, таких как «Данон» и другие. Но это не означает, что у средних производителей нет своих ниш — их много и на региональном, и на федеральном уровне. «Например, калининградская компания «Залесский фермер» переросла масштабы калининградского рынка и продает свою продукцию в Москве. Известен успешный опыт работы с производителями «ВкусВилла», и подобные проекты реализуются во многих крупных городах. Поэтому средние производители должны находить свое лицо», — уверен Олег Пономарев. Они не смогут конкурировать по стандартным товарам с федеральными лидерами, но там, где есть нишевые или популярные местные продукты и бренды (вологодский, калужский и др. продукты), к которым лояльны местные покупатели, они могут быть успешны. «При этом средние сети и производители должны понимать, что они связаны одной цепочкой», — заключил он. Действительно, региональным сетям нужна местная продукция, которая дифференцирует их от федералов. К тому же местным производителям всегда проще договориться с региональными сетями об особых условиях работы.

Действительно, региональные сети стремятся создавать нормальные условия для работы с местными производителями. Так, по словам **Инны Павленко, министра сельского хозяйства, торговли и продовольствия Сахалинской области**, власть и жители приветствуют приход своих региональных сетей







в сельскую местность, поскольку те умеют договариваться с производителями и подтягивают малый бизнес. При этом на работу привлекаются жители того же населенного пункта, увеличиваясь занятость.

**И ХОТЯ ДОЛЯ ЛОКАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА САХАЛИНЕ (А ФЕДЕРАЛЬНЫЕ НА ОСТРОВЕ НЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ) СОСТАВЛЯЕТ 5,7% ОТ РОЗНИЧНОГО ТОВАРОБОРОТА ОБЛАСТИ, НО РАСТЕТ (ГОДОМ РАНЕЕ – 4,5%).**

Это говорит о том, что рынок интересен сетям благодаря высокому платежеспособному спросу даже при сравнительно небольшом (490 тыс.) количестве жителей.

## МЕСТНАЯ ПРОДУКЦИЯ НА ПОЛКАХ СЕТЕЙ

В преддверии Недели российского ритейла отраслевой веб-портал Retail Life провел серию интервью с руководителями департаментов потребительского рынка из более чем 60 регионов России. Как одну из главных проблем большинство участников проекта отметили сложности в доступе продукции местных производителей на полки федеральных сетей. Очевидно, что небольшим региональным производителям непросто выполнять жесткие требования крупных сетей (к ценам и объемам поставок, упаковке, логистике и др.) к поставщикам. Вариант релевантной системы сбыта их продукции озвучил **заместитель директора Департамента Минпромторга России Никита Кузнецов**, предложив развивать тради-

ционные форматы торговли, такие как ярмарки и розничные рынки, а также малые, нестационарные и мобильные торговые форматы. Именно они, по мнению представителя Минпромторга, способны стать основным каналом сбыта для небольших производителей сельскохозяйственной продукции и других потребительских товаров. Однако их количество остается недостаточным. Как ожидается, мощный импульс развитию этого сегмента дадут новые законодательные акты, которые снимут имеющиеся ограничения. Например, это позволит открыть в России в ближайшие три года, по ранее данной оценке **министра промышленности и торговли Российской Федерации Дениса Мантурова**, более 2 тыс. новых розничных рынков.

Но сегодня открываются новые возможности и для работы мелких и средних производителей с крупными сетями. Об одной из них — кооперации — рассказала **Виолетта Калмыкова, начальник Управления регулирования торговой деятельности Волгоградской области**.

**ИЗВЕСТНО, ЧТО БОЛЬШИНСТВО МЕСТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НЕ ГОТОВЫ К РАБОТЕ С СЕТЯМИ, ИМ НУЖНО ПОМОГАТЬ – С УПАКОВКОЙ, ШТРИХКОДИРОВАНИЕМ, ДОКУМЕНТАМИ И ПР.**

«У нас нашелся инициатор проекта, и в феврале этого года мы открыли РЦ «Волгоградское качество», который работает исключительно с местными товаропроизводителями. Это более 50 предприятий, из которых многие уже способны выполнять



требования сетей. Например, у нас работают пять магазинов «Лента», и для отдельного производителя накладно ежедневно возить туда продукцию, а объединившись, участники проекта раскладывают затраты на всех», — рассказала она.

Такой формат позволяет развивать и фирменную торговлю производителей. Удачной с точки зрения кооперации оказалось и участие в проекте таких якорных предприятий (мясокомбинат и др.), у которых изначально были свои сети нестационарных объектов торговли, где сейчас организованы «островки» для молочной, сырной, кондитерской и др. видов местной продукции, которая пользуется популярностью у покупателей. «Производители начинают понимать, что им нужно выходить на новый технологический уровень, и тогда они смогут эффективно работать с торговыми сетями. Это видят и сети, и если предлагаемая продукция продается, то они все более заинтересованы в ней», — отметила Виолетта Калмыкова.

## АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Очевидно, что местные власти используют для воздействия на политику федеральных сетей и административный ресурс. В большинстве регионов с их региональными представителями проводится определенная работа. Одной из компромиссных практик является соглашение с сетями о предоставлении торговой площади в их магазинах (shop-in-shop, или «магазин в магазине») для размещения там продукции местных производителей — фермеров и др. Такой опыт работы с сетями есть в Ярославской области и оценивается как положительный. «Мы и наши фермеры благодарны гипермаркету «Глобус», который завел в свою матрицу более 150 наименований фермерской продукции и предоставил место для их продажи — «магазин в магазине». Но это не магазин на аренде — товары пробиваются через кассы гипермаркета», — рассказала Валентина Шишина. При этом ритейлер помог производителям в работе с необходимыми документами и налаживании контроля качества.

**ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ЛИШЬ 50% ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ИЗ ТЕХ, КОТОРЫЕ ХОТЕЛИ ИЗНАЧАЛЬНО ПОПАСТЬ НА ПОЛКУ, СМОГЛИ ВЫДЕРЖАТЬ ТАКОЙ ЖЕСТКИЙ РЕЖИМ РАБОТЫ, КОГДА ПРОДУКЦИЮ НЕОБХОДИМО ПОСТОЯННО ПОДВОЗИТЬ, ПОДДЕРЖИВАТЬ АССОРТИМЕНТ**

«То есть производитель часто не готов к такой работе, и мы пробуем трансформировать этот опыт в работе с местными сетями», — отметила она. Сегодня в области 500 федеральных сетевых магазинов и 250 региональных, в том числе от

товаропроизводителей и кооператоров. Что касается поддержки региональных ритейлеров, только в рамках проекта «Я — фермер» руководители области планируют вводить дополнительно ежегодно по 25 магазинов. Еще один важный проект — создание так называемых торговых галерей (более 1000 кв. м), под которые администрация предоставляет инвесторам землю без торгов, но с условием, что доля местных товаропроизводителей составит там не менее 50%. Успешно открывают свои фирменные магазины и крупные местные производители, такие как «Ярославский бройлер» и другие.



Такой же подход практикуют и в Калужской области. **Заместитель министра конкурентной политики области Лев Марченков** поделился опытом проекта «Магазин в магазине», который дает возможность местным производителям продавать свою продукцию на небольших выделенных площадях в магазинах федеральных сетей. Пока по такому принципу работают в области 27 магазинов «Магнит» и «Пятерочка».

Примером конструктивного вмешательства местных властей в процесс ценообразования в региональной рознице поделилась Инна Павленко. «Хотя мы рыбный регион и поставляем рыбную продукцию в центральные районы России и на экспорт, были жалобы от населения, что рыба дорогая. Мы изучили ценообразование и выяснили, что наши рыбаки поставляли уловы во Владивосток, и уже через хабы Приморского края шло дальнейшее распределение, в том числе вновь на Сахалин», — рассказала она. В результате проведенной работы был запущен региональный проект «Доступная рыба» с уменьшением числа перекупщиков и точным формированием заказа мороженой рыбы (именно мороженой, ведь

потребитель может сам и закоптить, и посолить рыбу). Благодаря такому решению в настоящее время необходимый объем заказанной продукции поступает на местный распределительный центр и затем расходится в розницу. «Также нами рекомендованы торговые наценки: в опте — 8%, в рознице — 15%. Решив вопрос с рыбой, мы распространяем полученный опыт и на другие продукты, производимые в Сахалинской области. И сегодня торговая наценка в зависимости от места и расходов на доставку составляет 15–20%», — сообщила Инна Павленко.

**ЛЮБОПЫТНО, ЧТО СЕГОДНЯ НЕРЕДКО ВО ВМЕШАТЕЛЬСТВЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ НУЖДАЮТСЯ И ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СЕТИ.**

Так, по словам Дмитрия Антонова, пришедший в регион «Ашан» обратился в администрацию Вологодской области с письмом с просьбой помочь заключить договор с местным хлебозаводом, так как тот по каким-то причинам не хочет работать с федеральной сетью.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ

Региональные бренды сегодня в тренде. Однако если региональные сети охотно берут на полки местную продукцию, поскольку она хорошо продается, ее знают и любят жители, то федеральные сети зачастую применяют стандартные подходы в работе с местными

производителями и, в частности, выставляют требование максимального снижения цен на их продукцию в процессе переговоров об условиях ее поставок в сеть. Лев Марченков считает, что такая ситуация может обернуться снижением качества продуктов. И далеко не все производители готовы идти на это.

**ЗАБОТЯСЬ О ЗАЩИТЕ СВОИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И В ЦЕЛОМ ОБ ИМИДЖЕ ЛОКАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА, МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ СТРЕМЯТСЯ ПРОДВИГАТЬ МЕСТНУЮ ПРОДУКЦИЮ ПОД ТЕМИ ИЛИ ИНЫМИ ЗОНТИЧНЫМИ ИЛИ РЕГИОНАЛЬНЫМИ БРЕНДАМИ.**

Так, с 2003 г., когда в торговле обострилась проблема контрафакта, в Вологодской области был создан и с тех пор защищается бренд «Вологодское масло». Кроме того, с тех пор была организована система мероприятий, включая добровольную сертификацию, под названием «Настоящий вологодский продукт». По словам Дмитрия Антонова, этот бренд уже 15 лет существует и объединяет более 70 предприятий и около 4 тыс. наименований готовой продукции. «И если люди видят этот знак на продукте, то уверены, что это вкусно, качественно, натурально и местного производства», — сообщил он и предложил всем региональным представителям развивать локальные бренды.





Вологодских коллег поддержала Инна Павленко. «Наши местные магазины открыты для местных товаропроизводителей, и уже 14 лет ставка делается на продвижение региональной продукции», — отметила она. При этом объем производимой продукции постоянно растет, в том числе благодаря господдержке, и местные производители наряду с работой с местными сетями и продажами через свои торговые точки активно развивают сеть контрагентов по стране. Одной из эффективных возможностей для этого является выставка «Сахалинское качество» в Южно-Сахалинске, где проводятся специальные закупочные сессии. Любопытно, что за 14 лет политики максимального благоприятствования ее продвижению сахалинская продукция стала якорной в местной, в том числе сетевой торговле, и для производителя нет проблемы попасть в местные магазины. Напротив, некоторые производители не хотят отдавать наценку ритейлерам и работают по разным каналам — с оптовиками, ритейлом, имеют и собственные сети торговых объектов, активно участвуют в выездной торговле и ярмарках. Это привело к тому, что по итогам 2017 г. удельный вес в розничном товарообороте продукции сахалинских производителей уже составляет 25% и растет вместе с ростом производства. «А 25% всех нестационарных торговых объектов — это объекты наших товаропроизводителей», — отметила Инна Павленко. Однако это не говорит о каком-то засилье местной продукции на полках областных магазинов. «Мы заинтересованы в качественной продукции из других регионов и стимулируем наших ритейлеров, чтобы они, выезжая в другие регионы, заключали прямые договоры на поставку российских продуктов. Выигрывают все: потребитель получает качественный товар и платит меньше. Так, впервые в прошлом году мы отметили дефляцию на рынке продовольствия», — уточнила Инна Павленко.

## ПЛЮС E-COMMERCE

**В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ МЕСТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СЕГОДНЯ ПОМОГАЕТ И ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ. В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ ЗАПУСТИЛИ ДВЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ ПЛОЩАДКИ.**

Первая — «КООП48.РФ» — представляет собой доску объявлений с соответствующим рубрикаторм (овощи, молоко, мясо, мед и т.д.), где сельхозпроизводители и личные подсобные хозяйства, заготовители и кооперативы могут бесплатно разместить свои объявления. **Светлана Кузнецова, начальник отдела Управления потребительского рынка и ценовой политики Липецкой области**, отметила, что в области

развита сеть заготовителей, которые по размещенной информации могут закупать продукцию на территории области.

Вторая площадка — так называемый интерактивный мониторинг — представляет собой электронную карту Липецкой области с наложенными на нее магазинами, где можно увидеть наличие и цены на социально значимые продукты в режиме онлайн. «Если раньше наши специалисты ежедневно выезжали и мониторили цены и наличие 24 наименований социально значимых продуктов, то сейчас информацию вносят через личный кабинет как представители муниципальной власти, так и сами торговые организации», — рассказала Светлана Кузнецова. На карте также отмечается наличие в магазинах продуктов со знаком Роскачества, а также местного производства. С одной стороны, власть может отслеживать и принимать меры, если, например, выявлено превышение цены. С другой стороны, это полезная карта для потребителя, где он с помощью своего компьютера или планшета видит, где и по каким ценам он может приобрести социально значимые продукты питания, а также качественные товары и местную продукцию.



О еще одной возможности поддержать местных производителей рассказала **Анастасия Миронова, заместитель министра экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области**: «Сегодня в рамках госзаказа больницы, школы, детские сады могут самостоятельно закупать продукты на сумму до 100 тыс. руб. С этой целью мы запустили электронный магазин, который позволяет производителям, в том числе небольшим, поставлять малыми партиями свои продукты в близлежащие школы и садики». Для этого им достаточно просто зарегистрироваться на сайте и разместить там свое объявление с указанием продуктов, объема и цены поставок.



## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РИТЕЙЛА И ВЛАСТИ

**В РОССИИ ТОРГОВЛЯ ИДЕТ ТУДА, ГДЕ  
ТОРГОВАТЬ ВЫГОДНО. НО ЕСТЬ ОТДАЛЕННЫЕ  
ДЕРЕВНИ, ГДЕ ЖИВУТ ДЕСЯТКИ ЧЕЛОВЕК.**

Проблему обеспечения удаленных сел товарами первой необходимости обозначил **начальник Управления по развитию потребительского рынка департамента экономического развития Белгородской области Владимир Зубов** и рассказал о том, как они нашли решение и смогли реформатировать сельскую торговлю. «В магазинах не просто продаются товары, мы туда подтягиваем оплату ЖКХ, где возможно, объединяем с почтой, пунктами интернет-торговли. А самому магазину предоставляем льготы по налогу на имущество, поддерживаем как малых предпринимателей, помогаем организовать мобильную торговлю для близлежащих сел и деревень», — сказал он.



По словам **Ирины Бажановой, министра агропромышленного комплекса и торговли Архангельской области**, в области 16 деревень остались без магазинов — товары первой необ-

ходимости туда завозят раз в неделю. Бажанова предложила ввести компенсацию затрат по такой доставке в отдаленные населенные пункты, а также предусмотреть социальную нагрузку на торговые сети в части снабжения товарами первой необходимости отдаленных населенных пунктов. «Сегодня мы выделяем на это 5 млн руб. в год из бюджета, и этого достаточно, чтобы доставка производилась», — уточнила Ирина Бажанова, призвав также поддерживать потребкооперацию. «Мы готовы помогать. Нужны автолавки — давайте субсидируем их покупку или выдадим льготный кредит под низкий процент», — предложила она.

**РУКОВОДИТЕЛИ ДЕПАРТАМЕНТОВ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА ИЗ ДРУГИХ  
РЕГИОНОВ ТАКЖЕ ОТМЕТИЛИ, ЧТО ДЛЯ РЕШЕ-  
НИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ ДОСТАВКИ ТОВАРОВ  
В ТРУДНОДОСТУПНЫЕ И УДАЛЕННЫЕ РАЙОНЫ  
АДМИНИСТРАЦИЯ ВОЗМЕЩАЕТ БИЗНЕСУ  
СТОИМОСТЬ ГСМ И СУБСИДИРУЕТ АВТОЛАВКИ.**

В заключение стоит привести слова Владимира Гончаревича, который призвал представителей органов региональной власти помочь в создании в регионах специальных коммуникационных площадок, которые позволили бы всем — федеральным и региональным сетям, рынкам и производителям, в том числе ИП, — собираться и обсуждать оптимальную модель сотрудничества в том или ином регионе. «Именно там мы сможем открыто говорить не только о тех опасениях, которые есть у региональных сетей и местных производителей, но и о тех ожиданиях, которые есть у локального потребителя. Полагаю, когда такие площадки заработают и откроются новые возможности для саморегулирования, это даст максимальный эффект для развития всей отрасли», — заключил он. ■







## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ТОРГОВЛЕ

Торговля – одна из важнейших составляющих экономики государства, и сегодня она, представленная частным бизнесом, во многом сохраняет принципы саморегулирования. Однако лишь рыночные механизмы регулирования торговли не способны полностью обеспечить соответствие интересов бизнеса и потребителей. В связи с этим возрастает роль и ответственность государства в этой сфере. Новые практики применения законодательства о торговле и тренды в этой сфере обсудили участники сессии «Государственное регулирование торговой деятельности» на Неделе российского ритейла.

### НЕОБХОДИМОСТЬ СМЯГЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ РИТЕЙЛА

Основные направления и принципы государственного регулирования торговой отрасли, применяемые в Российской Федерации, определены Федеральным законом «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ. Данный закон регулирует отношения между органами государственной власти, местного самоуправления и торговыми предприятиями касательно организации и ведения торговой деятельности. Однако, определяя государственную торговую политику, он не решает существующих проблем в области договорного регулирования торговых

отношений. В то же время, по мнению **заместителя главы департамента Минпромторга РФ Никиты Кузнецова**, в настоящее время законодательство применительно к торговле стало ситуативным и изменения вносятся только тогда, когда на рынке уже что-то произошло. В итоге осмысление проблемы зачастую уходит на второй план.



На самом деле считается, что государственный контроль ритейла должен быть смягчен, и этому может способствовать введение обязательных отраслевых стандартов. «ФАС концептуально поддерживает идею саморегулирования в розничной торговле, — отмечает **начальник Управления по контролю социальной сферы и торговли**



**Федеральной антимонопольной службы РФ Тимофей Нижегородцев.** — Для этого надо предусмотреть обязательность решений, принятых между торговыми сетями и поставщиками (производителями), следует запустить систему разрешения споров между обеими сторонами на основе разработанных отраслевых стандартов и решить, как должны действовать ФАС и депутатский корпус по урегулированию споров в случае недостижения консолидированной позиции между сторонами».

## НОВЫЕ НОРМЫ ЗАЩИТЫ КОНКУРЕНЦИИ

Опережающее развитие информационных технологий и новых каналов продаж во многом определяет современное лицо рынка торговли, а развитие цифровой экономики требует пересмотра некоторых подходов в антимонопольном регулировании. С этим ФАС РФ связывает появление пятого антимонопольного пакета, который предполагает внесение ряда поправок в Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ. Проект пятого антимонопольного пакета был представлен ФАС в начале 2018 г., в нем, в частности, введен новый критерий для получения разрешения ФАС на осуществление сделки, превышающей 7 млрд руб. Также ФАС получит возможность продлевать и приостанавливать срок рассмотрения сделок экономической концентрации на девять месяцев. В законе есть запрет на создание дискриминационных условий доступа к данным о потребителях и описаны критерии для отнесения к доминирующим субъектам крупных интернет-платформ.

**В ИТОГЕ РЯД ПОЛОЖЕНИЙ ЗАКОНОПРОЕКТА МОЖЕТ НЕГАТИВНО ПОВЛИЯТЬ НА РАЗВИТИЕ НОВЫХ ФОРМАТОВ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ, НАПРИМЕР МАРКЕТПЛЕЙСОВ.**

Согласно этому законопроекту, цифровыми доминирующими платформами можно признать «Яндекс.Маркет», Amazon или eBay. Что касается зарубежных игроков, то применение условия данного закона может негативно сказаться на их стратегии развития на российском рынке и в итоге лишить его дополнительных инвестиций.

Поправки в закон о защите конкуренции затронут и владельцев интеллектуальной собственности (ИС). В законе содержится норма, согласно которой компании-правообладатели должны обращаться в ФАС за соответствующими одобрениями, например, при заключении сделок. В результате возникает риск, прежде всего для зарубежных компаний, если они не выполняют предписание антимонопольного органа. В соответствии с нормами закона лишиться права на интеллектуальную собственность могут и российские компании, признанные монополистами. В связи с этим можно отследить развитие ситуации, связанной с законодательством в сфере интеллектуальной собственности. «Первые законы об ИС были приняты еще в 1992 г., и потом только в 2002–2004 гг. была проведена реформа законодательства, — напомнил **партнер**



**юридической фирмы «Косенков & Суворов» Константин Суворов.** — До этого были попытки ввести принцип исчерпания права, согласно которому правообладатель не мог ограничивать обращение товара, после того как тот впервые введен в оборот. Такая норма появилась в законодательстве только в 2002 г. и коснулась патентного закона (дополнена ст. 11) и закона о товарных знаках (изменена ст. 23). А вот в закон об авторском и смежных правах (ст. 16 без изменений) правки забыли внести».

Следующим шагом стало закрепление национального принципа исчерпания прав в 2008 г. в части IV Гражданского кодекса РФ. Согласно ему, не являлось нарушением использование



объектов авторских прав (ст. 1272), фонограмм (ст. 1325), изобретений, полезных моделей, промышленных образцов (ст. 1359 п. 6), товарных знаков (ст. 1487) другими лицами, если ранее товар (продукт) был введен в гражданский оборот в РФ самим правообладателем или это сделано с его согласия.

**В 2012 Г. БЫЛ ВВЕДЕН РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРИНЦИП ИСЧЕРПАНИЯ ПРАВ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ НЕ ЯВЛЯЛОСЬ НАРУШЕНИЕМ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ПРАВА НА ТОВАРНЫЙ ЗНАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ОТНОШЕНИИ ТОВАРОВ, ПРАВОМЕРНО ВВЕДЕННЫХ В ОБОРОТ НА ТЕРРИТОРИИ ГОСУДАРСТВ – СТОРОН ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА.**

Это содержалось в статье 13 соглашения «О единых принципах регулирования в сфере охраны и защиты прав интеллектуальной собственности» от 09.12.2010. А в 2015 г. было введено понятие регионального исчерпания прав в ЕАЭС (учтено согласно приложению 26 к Договору о Евразийском экономическом союзе). Знаковым событием на рынке стало Постановление Конституционного суда РФ от 13.02.2018 № 8-П, согласно которому ограничение параллельного импорта не противоречит Конституции РФ.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ E-COMMERCE

Помимо классической торговли, на рынке необходимо законодательное закрепление договорных



форм и в области электронной торговли и предпринимательской деятельности, использующей информационно-телекоммуникационные сети. По словам **президента АКИТ Артема Соколова,**



e-commerce в России занимает всего 3% общего рынка торговли (для сравнения: в Китае — 24%, а в США — 13%), но сегодня у нас 87 млн человек пользуются интернетом, из которых половина являются покупателями интернет-магазинов.

**ЕСЛИ ВОСЕМЬ ЛЕТ НАЗАД СООТНОШЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ И ТРАНСГРАНИЧНОЙ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ БЫЛО 92% И 8%, ТО В ПРОШЛОМ ГОДУ ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ СОСТАВИЛ 64% И 36%.**

В 2017 г. количество заказов на внутреннем рынке выросло на 7%, а количество входящих международных отправок с товарным вложением — на 25%. Причины роста рынка очевидны. Ведь при классической модели торговли надо заплатить НДС (18%), таможенные пошлины (6%) и прочие накладные расходы (6%). А при трансграничной торговле эти налоги не платят. По сути, возникает ситуация с неравными конкурентными условиями торговой деятельности. Однако сейчас ситуация меняется, в том числе благодаря снижению порога беспошлинного ввоза (июль 2018 г. — €500, январь 2019 г. — €200).

С учетом стремительных темпов роста рынка e-commerce, который за последние восемь лет вырос почти в четыре раза и достиг в 2017 г. объема в 1,04 трлн руб., кажется странным, почему до сих пор он не регулируется в законодательном плане и закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» не распространяется на электронную торговлю, в то время как закон о защите прав потребителей касается всех видов торговой деятельности. Тем более что в связи с новыми тенденциями предполагается его ускоренный рост. В частности, по словам президента АКИТ, росту e-commerce будет способствовать снятие законодательных ограничений на онлайн-продажу алкоголя, ювелирных украшений и лекарств. ■



## РЕЗУЛЬТАТЫ RETAIL RUSSIA TOP-100 И КЛЮЧЕВЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТРЕНДЫ

Ежегодно специалисты INFOline выпускают исследование INFOline Retail Russia TOP-100, которое, кроме рейтинга ведущих торговых сетей, включает в себя анализ отрасли и бизнес-справки на 100 ведущих компаний отрасли – а это сегодня более 7 трлн руб. выручки, более 32 млн кв. м торговых площадей и более 96 тыс. магазинов. Презентация рейтинга INFOline Retail Russia TOP-100 ежегодно становится важным событием аналитической сессии Недели российского ритейла, где широко присутствуют представители торговой отрасли России и другие участники потребительского рынка.

### ДИНАМИКА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

По итогам 2017 г. реальные доходы населения сократились на 1,7% (в 2016 г. — на 5,8%), при этом реальная заработная плата выросла на 3,5% (в 2016 г. —

на 0,8%). По данным ежемесячного обзора INFOline «Состояние потребительского рынка России и рейтинг торговых сетей FMCG РФ», в 2016–2017 гг. наблюдалось постепенное улучшение совокупных потребительских настрое-



ний населения. По словам Ивана Федякова, генерального директора INFOline, в 2018 г. ожидается возобновление роста индекса потребительской уверенности в связи с ростом доходов и формированием стимулов для увеличения расходов за счет повышения доступности кредитов и снижения привлекательности хранения средств на депозитах. «При этом рост реальных доходов будет более медленным, чем рост заработной платы, поскольку индексация зарплат будет частично нивелироваться ростом расходов домохозяйств и снижением прочих доходов (процентов по депозитам и доходов от сдачи в аренду недвижимости)», — отметил он.

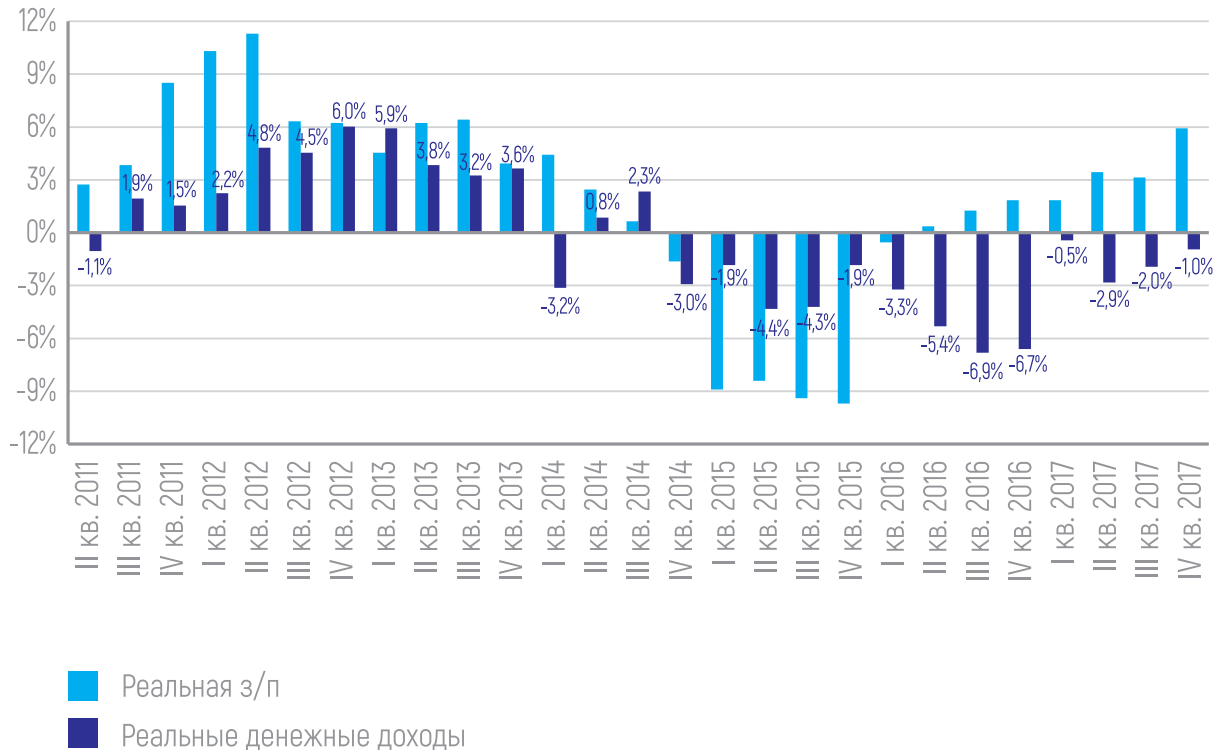
В целом по России по состоянию на начало 2018 г. средства на депозитах в банках разместили около 40 млн чел.

### ОБ INFOLINE И РЕЙТИНГЕ RETAIL RUSSIA TOP-100

Информационно-аналитическое агентство INFOline более 15 лет занимается мониторингом и анализом потребительского рынка страны. Результаты рейтинга INFOline Retail Russia TOP-100 принимаются ведущими компаниями отрасли, а исследования агентства INFOline используют в своей работе игроки российского рынка ритейла.

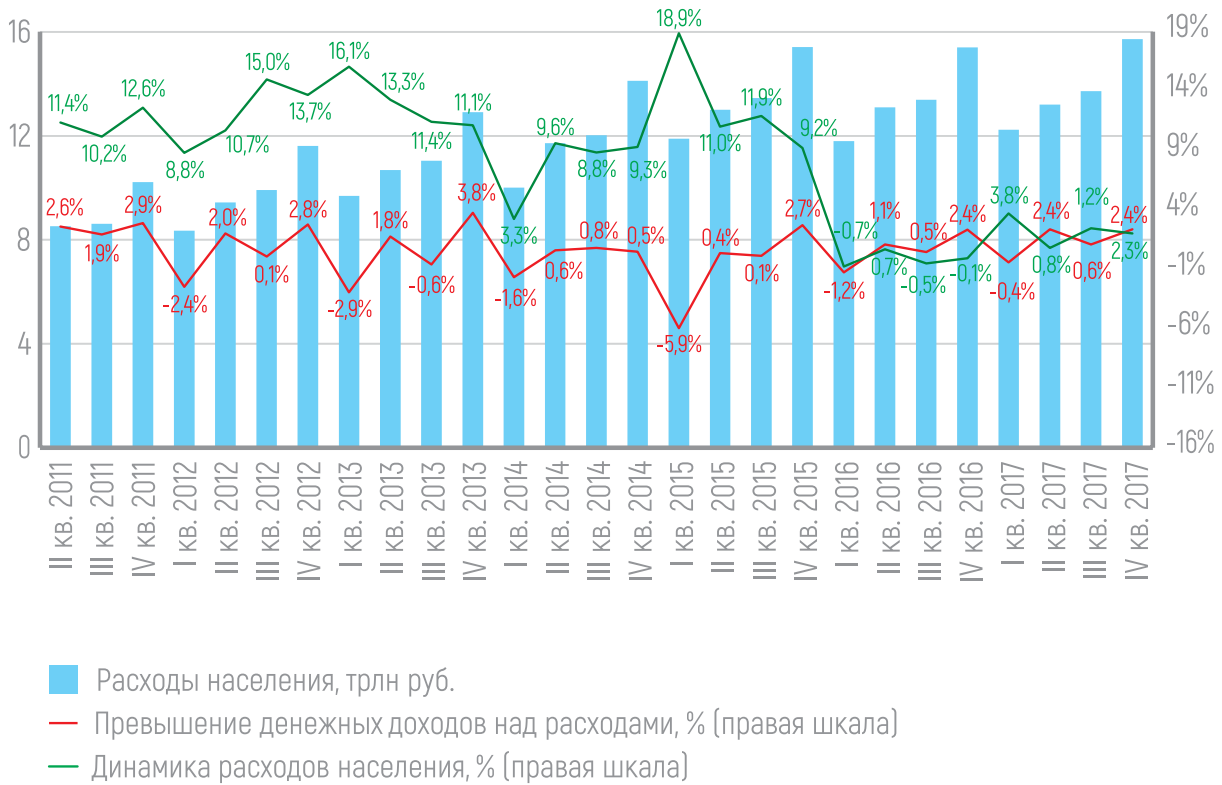


Динамика реальной зарплаты и реальных доходов населения в 2011–2017 гг., %



Источник: ФСГС

Соотношение доходов и расходов населения в 2011–2017 гг., %



Источник: ФСГС

Потребительские расходы и денежные доходы населения, %



Источник: INFOLine

Распределение населения по величине среднедушевых доходов в 2015–2017 гг., %



Источник: ФСГС



**СРЕДНЯЯ СУММА ДЕПОЗИТОВ НА ОДНОГО ВКЛАДЧИКА В СБЕРБАНКЕ (БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ ДЕПОЗИТОВ В СТРАНЕ) УВЕЛИЧИЛАСЬ С 400 ТЫС. РУБ. В ЯНВАРЕ 2015 Г. ДО 560 ТЫС. РУБ. В ДЕКАБРЕ 2017 Г., В ТОМ ЧИСЛЕ В МОСКВЕ – С 1,1 МЛН ДО 1,4 МЛН РУБ., В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ – С 600 ТЫС. ДО 820 ТЫС. РУБ.**

Чаще всего жители России планируют направить накопления на улучшение жилищных условий, причем около 10% планируют приобрести недвижимость в ближайшее время (эта доля в 2018 г. будет расти в связи со снижением ставок и повышением доступности ипотечных кредитов).

Число россиян, считающих, что сейчас не лучшее время для траты денег, по-прежнему высоко, однако имеет тенденцию к снижению. Свое финансовое состояние как хорошее в 2017 г. оценивали 32% жителей России, а более 60% все еще были негативно настроены в оценке собственных финансов. О сокращении расходов по сравнению с 2016 г. заявили 68% россиян; еще 32% сказали, что для них ситуация в отношении расходов не изменилась.

## МЕТОДОЛОГИЯ РЕЙТИНГА INFOLINE RETAIL RUSSIA TOP-100

При составлении рейтинга 100 крупнейших розничных сетей специалисты INFOLine анализируют показатели более 1000 торговых сетей, относящихся ко всем сегментам розничной торговли, кроме продаж автомобилей и ГСМ.

**ОСНОВНЫМ ПАРАМЕТРОМ РАНЖИРОВАНИЯ КОМПАНИЙ В INFOLINE RETAIL RUSSIA TOP-100 ЯВЛЯЕТСЯ ВЫРАЖЕННАЯ В РУБЛЯХ ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ СОБСТВЕННЫХ МАГАЗИНОВ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ БЕЗ УЧЕТА НДС.**

В рейтинге представлены компании, развивающие розничную торговлю через онлайн-канал (за исключением интернет-магазинов aliexpress.com и ebay.com, являющихся онлайн-площадкой для множества различных продавцов), выручка интернет-магазинов ритейлеров учитывается при определении общих объемов продаж сети.

В чистую розничную выручку включается реализация франчайзером товаров в магазины, работающие по схеме обратного франчайзинга, при этом выручка магазинов-франчайзи не учитывается. Кроме того, в ранжируемой выручке не учитываются продажи услуг, то есть по сетям мобильных устройств, например, не учитываются прием платежей, продажа сим-карт, оказание финансовых услуг и т. д.

**Несколько компаний в рейтинге представлены со статусом «без места»:**

- объединение сетей FMCG, развивающих в России по франчайзингу бренд SPAR;
- сети DIY ООО «СТД Петрович» (бренды «СТД Петрович» и «Уровень»), ЗАО «Сатурн» (бренд «СатурнСтройМаркет») и ГК «Строительный двор» (бренды «Строительный двор», «Половик»), у которых в общей выручке значительная доля приходится на корпоративных и мелкооптовых клиентов;
- «Почта России», у которой реализация товаров населению является не основным видом деятельности и занимает до 15% от общего объема реализации.

**В рейтинге INFOLine Retail Russia TOP-100 торговые сети сгруппированы по следующим признакам:**

- по месту возникновения бизнеса сети подразделяются на международные и отечественные;
- по региональной представленности на территории России сети подразделяются на региональные (магазины ритейлера представлены только в одном регионе), межрегиональные (магазины ритейлера представлены в нескольких регионах рамках одного федерального округа) и федеральные (магазины ритейлера представлены в двух и более федеральных округах и не менее чем в шести регионах);
- по ассортименту сети отобраны в 11 групп: FMCG, аптеки, бытовая и компьютерная техника, детские товары, косметика и дрoгери, мебель, мобильные устройства, одежда и обувь, спортивные товары, строительные материалы и товары для дома, смешанный ассортимент;
- по степени развития онлайн-торговли компании подразделяются на офлайн-сети (не развивают формат онлайн-торговли), онлайн-компании (большая часть выручки получена через онлайн-торговлю) и ритейлеров, имеющих многочисленную сеть офлайн-магазинов и развивающих онлайн-торговлю (интегрированные продажи — omni-channel).

Компании в рейтинге ранжируются по показателю чистой выручки в 2017 г., для которой указана информация об источнике данных: МСФО — аудированная выручка по международным стандартам финансовой отчетности, УО — выручка по данным управленческой отчетности, РСБУ — выручка по российским стандартам бухгалтерской отчетности, оценка INFOLine — оценка выручки ритейлеров на основании комплекса критериев.

## INFOLINE RETAIL RUSSIA TOP-100: ИТОГИ 2012–2017 ГГ.

По итогам 2017 г. в рейтинг INFOLine Retail Russia TOP-100 вошли сети с чистой выручкой более 13,7 млрд руб., причем их совокупная выручка превысила 7,8 трлн руб. Доля топ-100 на российском рынке по итогам 2017 г. выросла до 36% по сравнению с 30% в 2015 г. Несмотря на негативные тенденции на рынке розничной торговли, крупнейшие сети России наращивают операционные и финансовые показатели, по итогам 2017 г. они увеличили выручку на 10,7%.

**ТОП-100 КРУПНЕЙШИХ СЕТЕЙ В 2017 Г. – ЭТО 36% ОТ РТО, 7,84 ТРЛН РУБ. СОВОКУПНОЙ ВЫРУЧКИ (РОСТ +10,7%), БОЛЕЕ 96 ТЫС. МАГАЗИНОВ ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ 32,2 МЛН КВ. М. ТОП-10 – ЭТО БОЛЕЕ 4,4 ТРЛН РУБ., ИЛИ 56% ОТ ТОП-100 СЕТЕЙ.**

В рейтинг INFOLine Retail Russia TOP-100 в 2017 г. вошли 38 торговых сетей сегмента FMCG и 62 сети non-food: fashion (18), БиКТ и мобильные устройства (13), аптеки (12), DIY & Household и мебель (8), детские товары (3), косметика и дрoгери (5), прочие сети (3). Впервые в рейтинге представлена книжно-канцелярская торговая



сеть, объединяющая бренды «Буквоед», «Читай-город», «Новый книжный».

По итогам 2017 г. произошли значительные изменения в составе и структуре топ-10 ритейлеров России. Так, по результатам рейтинга INFOLine Retail Russia TOP, в 2017 г. X5 Retail Group стала лидером, впервые после 2012 г. опередив сеть «Магнит» по выручке. Кроме того, по итогам 2017 г. в рейтинг топ-10 ритейлеров России вошла сеть алкомаркетов «Красное & Белое», рост выручки которой, по оценке INFOLine, составил более 48%. При этом ГК «О'КЕЙ» опустилась на 11-ю строчку рейтинга. Отметим, что в конце 2017 г. ГК «О'КЕЙ» продала 32 супермаркета «О'КЕЙ-Экспресс» лидеру рейтинга X5 Retail Group и приняла решение сфокусироваться на развитии гипермаркетов и дискаунтеров под брендом «ДА!». Также по итогам 2017 г. тройку лидеров компаний розничной торговли покинула «Auchan Retail Россия», сократившая выручку, по оценке INFOLine, более чем

Динамика выручки лидеров INFOLine Retail Russia TOP-100 в 2012–2017 гг.



Источник: INFOLine



на 6%. Третье место заняла компания «Лента», рост выручки которой составил 19,2% при росте сопоставимых продаж на 0,9%.



Михаил Бурмистров, генеральный директор «INFOline-Аналитика», отметил, что, несмотря на сильные позиции лидеров отрасли, среди топ-сетей FMCG наблюдается разнонаправленное движение. X5 Retail Group, «Лента», «Красное & Белое» растут темпами существен-

но выше инфляции, проявляя инвестиционную активность и наращивая долю в процессе консолидации рынка.

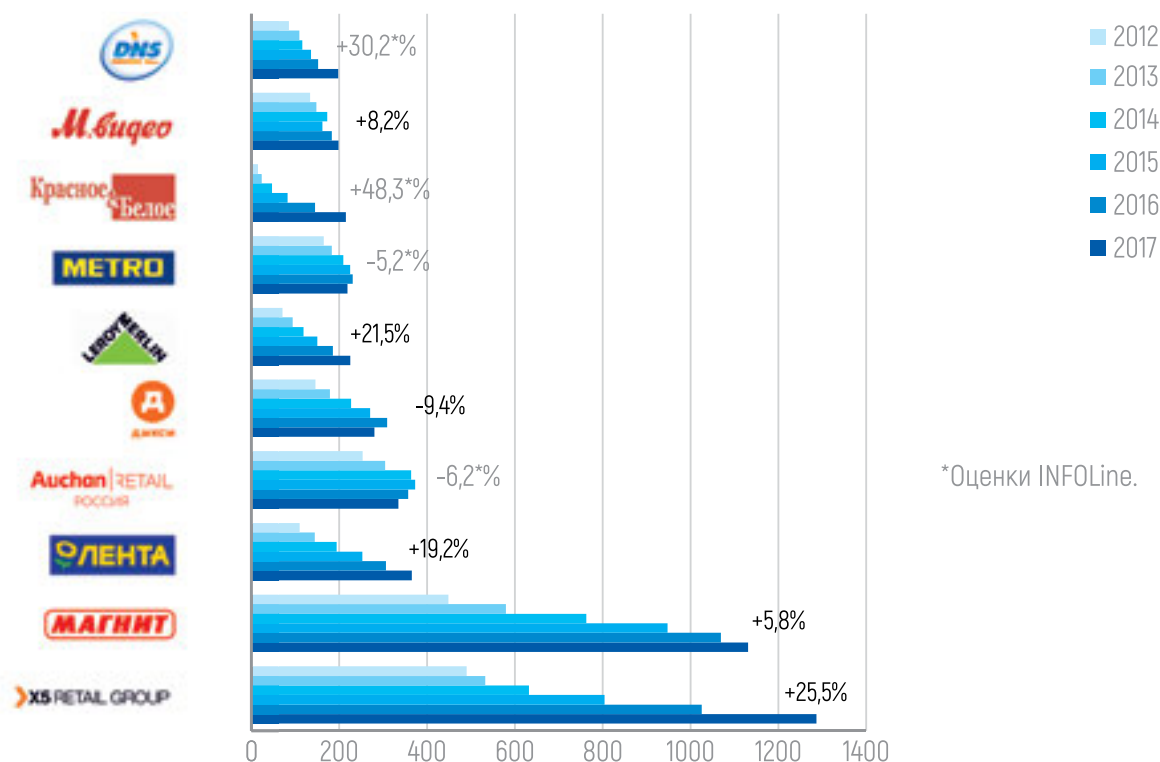
При этом, по оценке INFOline, «Auchan Retail Россия», ГК «Дикси», METRO Group снизили выручку по итогам года, а ГК «О'КЕЙ» и «Магнит» демонстрируют негативную динамику сопоставимых продаж, ограничивая инвестиционную активность (за исключением «Магнита», прирост которого составил более 1600 магазинов FMCG).

В non-food-сегменте лидером второй год подряд по итогам 2016 и 2017 гг. становится торговая сеть DIY Leroy Merlin (рост выручки в 2017 г. — 21,5%), обогнавшая сеть бытовой техники «М.Видео» (рост выручки в 2017 г. — 8,2%) и торговую сеть электроники DNS (рост выручки в 2017 г. — 30,2%).

**ОЖИДАЕТСЯ, ЧТО ПО ИТОГАМ 2018 Г. «М.ВИДЕО» ВЕРНЕТ ЛИДЕРСТВО В NON-FOOD-СЕКМЕНТЕ В СВЯЗИ С ИНТЕГРАЦИЕЙ В БИЗНЕС СЕТИ «ЭЛЬДОРАДО» И МОЖЕТ ВОЙТИ В ТОП-5 РИТЕЙЛЕРОВ РОССИИ.**

Кроме того, «М.Видео» ведет переговоры о выкупе российского бизнеса Media-Saturn-Holding GmbH, одновременно с этим немецкий холдинг получит миноритарный пакет в объединенной компании.

Лидеры INFOline Retail Russia TOP-100 в 2012–2017 гг., млрд руб. (без НДС)



\*Оценки INFOline.

Источник: INFOline

## FMCG-РИТЕЙЛ

В 2017 г. рынок FMCG вырос на 1,1% в физическом выражении (5% в денежном) до 14,43 трлн руб. Специалисты INFOLine в ежемесячном режиме в рамках подготовки исследования «Состояние потребительского рынка России и рейтинг торговых сетей FMCG РФ» отслеживают операционные показатели 200 крупнейших сетей FMCG РФ и формируют рейтинги по ритейлерам, форматам и регионам присутствия. Мониторинг показал, что по итогам 2017 г. прирост торговых площадей крупнейших сетей FMCG (без учета дрогери) составил 2 млн кв. м — на 8% больше, чем в 2016 г.

Наибольший вклад в прирост торговых площадей в 2017 г. внесли X5 Retail Group — 40,8% (прирост торговых объектов составил 2934 магазина), «Магнит» — 18,7% (прирост на 1624 магазина FMCG без учета 667 магазинов-дрогери и 51 аптеки) и «Лента» — 8,2% (прирост составил 40 гипермаркетов и 48 супермаркетов).

В 2017 г. X5 Retail Group стала лидером сегмента по выручке, темпам роста, динамике органического развития сети и приросту сопоставимых продаж. Второй по объему выручки ритейлер «Магнит» в 2017 г. продолжил обновление малоформатных объектов, запустил новый формат «Магнит-Опт» и приступил к оптимизации крупноформатных объектов.

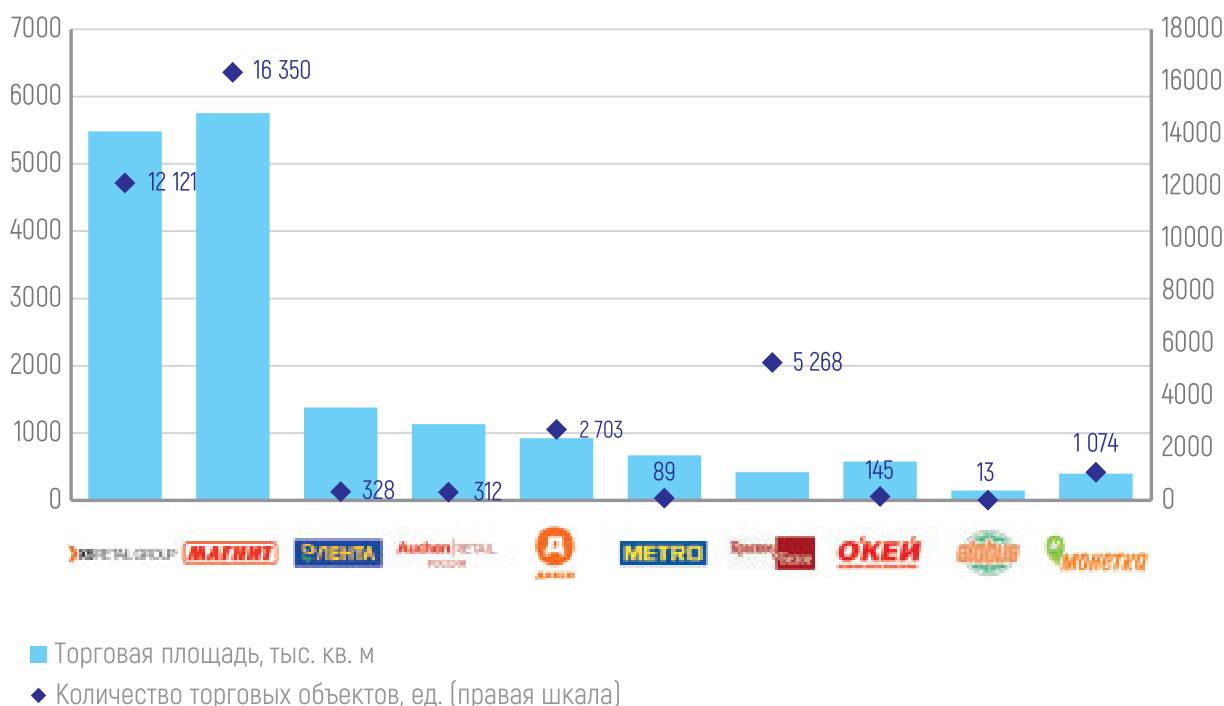
В 2018 г. крупнейшие ритейлеры FMCG продолжают политику агрессивного роста торговых объектов как за счет выхода в новые регионы, так и за счет получения контроля над площадями неэффективных региональных ритейлеров.

**ЗА 2017 Г. В РЕЗУЛЬТАТЕ СДЕЛОК  
M&A «МАГНИТ» ПРИОБРЕЛ  
164 МАГАЗИНА У 23 РИТЕЙЛЕРОВ.**

В 2018 г. сеть планирует увеличить количество магазинов, приобретенных за счет сделок M&A, до 400. X5 Retail Group заняла площади около 100 дискаунтеров «Монетка» в Москве и Московской области и в декабре приобрела 32 супермаркета «О'КЕЙ», которые ребрендированы в «Перекресток». Ритейлеры все больше внимания уделяют сегменту B2B. Так, «Магнит» запустил формат «Магнит-Опт», «Лента» разработала собственные торговые марки (СТМ) для профессионалов.

Слабые результаты некоторых топ-сетей привели к смене менеджмента. Так, в ГК «Дикси» перестановки начались с конца 2015 г. и продолжались до 2017 г. Глава «Auchan Retail Россия» Жан-Пьер Жермен объявил об отставке в июле 2017 г., его место занял возглавлявший Auchan в Румынии и Люксембурге Франсуа Реми. В мае 2018 г. METRO сообщила о том, что компанию покидает генеральный директор

Операционные показатели топ-10 сетей FMCG РФ на 01.01.2018.\*



\*Ранжирование сетей на диаграмме проведено по убыванию выручки по итогам 2017 г. Более подробная информация представлена в INFOLine Retail Russia TOP-100.

Источник: INFOLine





сети Питер Бооне, на его место назначен Филипп Палацци, который отвечал за бизнес компании в Италии. В связи со сменой акционерного состава сети «Магнит» пересматривается команда менеджмента сети — генеральным директором «Магнита» назначена экс-гендиректор «Пятерочки» Ольга Наумова, вместе с ней на работу в «Магнит» перешли ряд менеджеров X5 Retail Group.

## КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

«Общая усталость от экономии в последние годы привела к тому, что в 2018 г. сберегательная модель поведения покупателей сменилась на бережливое потребление. 60% потребителей вынуждены экономить, около 30% перешли на более дешевые марки, активно пользуются скидками, промоакциями, системами лояльности сетевых ритейлеров, таким образом покупая менее дорогие продукты и сокращая расходы, при этом потребляя активнее. Более 20% товаров, максимальное количество за последние годы, покупается именно в рамках промоакций», — заявила **Светлана Силенина, руководитель направления «Потребительские рынки» INFOLine**. По мнению эксперта, для ухода от такой модели взаимодействия с покупателем необходимо активнее работать с другими потребительскими трендами.

**ДЛЯ ЛУЧШЕГО ПОНИМАНИЯ ТЕКУЩИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕНДОВ СПЕЦИАЛИСТЫ INFOLINE ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ БОЛЕЕ 5 ТЫС. НОВИНОК, ВЫХОДЯЩИХ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК В 2018 Г.**

По мнению специалистов INFOLine, на фоне улучшающегося потребительского настроения покупатель готов совершать крупные покупки, но в то же время относится к тратам бережно и тщательно планирует свои приобретения, активно используя механизмы, позволяющие экономить на товарах. За последние годы доля товаров, продающихся по промоакциям, увеличилась в розничных сетях почти в три раза — до 20%, по оценкам INFOLine. Модель бережливого потребления покупателей требует от производителей и ритейлеров мотивировать покупателя другими средствами: уникальностью предложения, порционной упаковкой, маркировкой.

На фоне перехода к бережливому потреблению INFOLine выделяет пять основных трендов на рынке продуктов питания: активное развитие СТМ, порционность упаковки, товары для здорового образа жизни (ЗОЖ), маркировка и e-commerce.



## ТРЕНД № 1. СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ СЕТЕЙ

СТМ обзавелись практически все продуктовые топ-ритейлеры. По оценке INFOline, доля СТМ в ассортименте продуктов питания торговых сетей сейчас достигает 20–25%. Есть лидеры, которые уже сейчас генерируют до четверти своего оборота с помощью СТМ или планируют увеличить их долю в ближайшее время. Например, торговая сеть «Пятерочка», доля СТМ которой составляет сейчас 17%, планирует довести данный показатель до 25% в ближайшие три года.

**СТОИМОСТЬ ТОВАРОВ СТМ  
НА 20–30% НИЖЕ БРЕНДИРОВАННЫХ  
ТОВАРОВ, ЧТО ВПИСЫВАЕТСЯ  
В ТЕНДЕНЦИЮ БЕРЕЖЛИВОГО  
ПОТРЕБЛЕНИЯ.**

При этом, имея достаточно разнообразный ассортимент продукции, ритейлеры прекрасно понимают необходимость его диверсификации с точки зрения ценовых и качественных характеристик. Главная характеристика СТМ — первая цена в линейке — уходит на второй план, и ритейлеры с производителями активно выводят линейки товаров в среднем, среднем плюс и премиум сегментах.

Топ-10 сетей FMCG по доле СТМ в обороте 2017 г., %



Источник: INFOline

Например, СТМ в торговой сети «Лента» представлена брендами «365 дней» — товары первой цены, и «Лента» — средний ценовой сегмент.

В конце 2017 г. Danone разработала торговую марку «Князь Вежич» специально для магазинов

X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»). В 2017 г. сеть «Перекресток» также расширила предложение своих СТМ, представив новый эксклюзивный молочный бренд Sarafanovo в ценовом сегменте средний плюс. Создание и запуск обновленной продукции СТМ в среднем и премиум ценовом сегменте в июле 2018 г. анонсировал «Auchan Retail Россия».

## ТРЕНД № 2. ПОРЦИОННАЯ УПАКОВКА

В условиях изменения акцентов в основной модели поведения потребителей на бережливое потребление, связанное с необходимостью экономии, и увеличения количества людей, проживающих в одиночку, происходит активное развитие тренда, связанного с ростом популярности экономичных и практичных упаковок продукции.

**ПО ДАННЫМ INFOLINE, В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ АКТИВНО ВЫВОДЯТ НА РЫНОК КАК ПОРЦИОННЫЕ ТОВАРЫ, ТАК И СЕМЕЙНУЮ УПАКОВКУ.**

Данный тренд позволяет приобрести ровно столько товара, сколько нужно, а также косвенно решает вопросы сдерживания от излишнего потребления.

## ТРЕНД № 3. ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

В 2018 г. максимума за все периоды измерений (60%) достигла доля граждан, следящих за своим питанием: 7% соблюдают диету, рекомендованную врачом, 12% — выбранную самостоятельно, 41% — в целом стараются есть здоровую пищу. Вдвое стало меньше тех, кто сетует на отсутствие возможности следить за своим рационом ввиду нехватки денежных средств: с 28 до 14%. Каждый пятый (22%) говорит, что употребляет в пищу любые продукты, поскольку чувствует себя совершенно здоровым.

Производители очень активно реагируют на данный тренд, выводя на рынок множество новинок в категории продуктов питания, отвечающих потребностям здорового питания и здорового образа жизни. Розничные сети также поддерживают тренд ЗОЖ, выделяя целые торговые зоны для размещения продуктов такого типа и маркируя их соответствующим образом. Например, отделы с биопродуктами появились в некоторых гипермаркетах сетей «Гиперглобус» и «Ашан».



## Тренд 2. Порционная упаковка



## Тренд 3. 30Ж



Данные: Периодический обзор INFOline «Банк новинок на рынке продуктов питания и напитков»

**ТРЕНД № 4.  
МАРКИРОВКА КАК СПОСОБ УБЕЖДЕНИЯ**

Залогом успешности любого бренда является эффективная коммуникация с потребителем. Одной из важных составляющих этой коммуникации в последние годы стала маркировка продукции, которая теперь носит не только информационный характер, но и служит дополнительной мотивацией при покупке товара.

**В ЦЕЛОМ, ПО РАЗЛИЧНЫМ ИССЛЕДОВАНИЯМ И ОПРОСАМ, МАРКИРОВКА ТОВАРОВ ИНТЕРЕСУЕТ БОЛЕЕ 80% ПОКУПАТЕЛЕЙ.**

INFOLine выделяет несколько основных групп: государственную маркировку, маркировку качества, маркировку по составу, региональную и религиозную маркировку.

Производители повседневных товаров активно используют маркировку своей продукции как эффективный способ убеждения, чтобы максимально быстро донести до покупателя в простой утвердительной форме, что употребление этого продукта позволит им быть здоровее, успешнее, что продукт, который они приобретают, — это качественный продукт, причем его качество гарантируется государственными стандартами. При этом маркировка важна не только для товаров массового потребления, но и для товаров премиум-класса.

Потребителю важно понимать, что продукция, которую он покупает, обладает какими-то особыми качествами, отличными от продукции, которая приобреталась ранее или выпускаемой другими производителями (например, без каких-либо добавок, натуральная, обладающая какими-то инновационными элементами). Именно поэтому тренд убеждения очень важен сейчас для потребителя.

**Тренд 4. Маркировка как способ убеждения**



Клетчатка  
Цельные злаки  
БЕЗ сахара  
1 хлебец – 30 ккал



НИЗКОЕ содержание жира  
всего 88 ккал  
ВЫСОКОЕ содержание белка



БЕЗ пальмового масла



Гипоаллергенно  
Биоразлагаемая  
упаковка



БЕЗ смол

**Государственная маркировка, маркировка качества**



**Маркировка по составу**



**Региональная и религиозная маркировка**



Данные: Периодический обзор INFOLine «Банк новинок на рынке продуктов питания и напитков»



## Тренд 5. E-commerce



### Сервис заказа продукции Valio с доставкой на дом

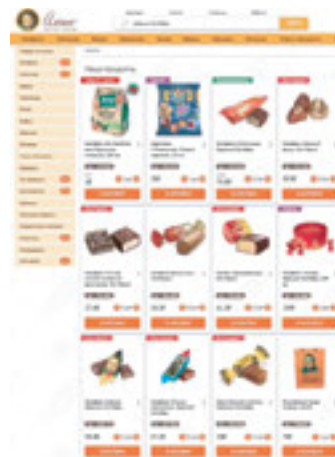
На нашем сайте вы можете заказать продукцию Valio с доставкой на дом, которую для жителей Москвы и Санкт-Петербурга осуществляют надежные партнеры компании - сервисы экспресс-доставки продуктов, продающие товары по актуальным ценам крупных магазинов.

Если вы являетесь представителем интернет-магазина и хотите стать нашим партнером в вашем городе, пожалуйста, воспользуйтесь этой формой заявки.

[Выбрать город](#)

#### Как это работает?

В Москве и Санкт-Петербурге установлены минимальные суммы заказов, а также действуют особые условия доставки.



## ТРЕНД № 5. E-COMMERCE

Одним из драйверов развития розничного рынка является развитие e-commerce: с появлением интернет-компаний и собственных электронных торговых площадок ритейлеров и брендов у потребителей появилось больше возможностей для выбора как продукта, так и канала потребления. Особенно активно происходит развитие e-commerce в сегменте FMCG. По подсчетам специалистов INFOline, в 2017 г. емкость рынка онлайн-торговли продовольственными товарами в Москве и Подмоскowie приблизилась к 15 млрд руб., по России — к 25 млрд руб.

По итогам 2017 г. лидером рынка является «Утконос», чья выручка в прошлом году выросла почти на 30% и превысила 8,5 млрд руб., на втором месте — «Азбука вкуса» (более 1,3 млрд руб.), на третьем — «Auchan Retail Россия» (более 700 млн руб.), на четвертом — Ozon (свыше 700 млн руб.), на пятом — «ОКЕЙ» (до 600 млн руб.), а на шестом — «Перекресток» (около 200 млн руб.).

**В 2016–2017 ГГ. НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НАЧАЛИ АКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ СЕРВИСЫ ПО ДОСТАВКЕ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ ИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ ОФЛАЙН-МАГАЗИНОВ – IGOOODS В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И INSTAMART В МОСКВЕ.**

Успех развития подобных сервисов в Европе и США говорит о том, что, возможно, именно

они перевернут стереотип потребления у россиян и заказ продуктов питания через интернет станет таким же повседневным делом, как поход в традиционные магазины сейчас.

По прогнозам INFOline, в 2018–2020 гг. будет происходить рост доли онлайн-продажи в сегменте FMCG, и к 2022 г. емкость рынка онлайн-торговли FMCG в России может увеличиться в 10 раз. Ключевым для ускоренного развития в отрасли FMCG может стать законопроект о легализации продажи алкоголя в интернете. Весной 2018 г. Минфин представил доработанную версию законопроекта, вносящего изменения в торговлю спиртными напитками. По мнению специалистов INFOline, это не скажется на увеличении объемов потребления алкоголя в стране, но благодаря одной из самых маржинальных категорий товаров FMCG-ассортимента сделает работу дистанционного обслуживания потребителей более рентабельной.

В заключение стоит отметить, что в 2018 г. INFOline прогнозирует тенденцию к наращиванию сетями высокомаржинальной, полностью контролируемой товаропроводящей цепи — от логистики, прямого импорта, СТМ до онлайн-торговли и развития оптовых продаж, а также к персонализации взаимодействия с покупателем в рамках новой экосистемы бизнеса на основании широкого использования big data. Данную фазу развития ритейла FMCG можно назвать «консолидация — технологическое превосходство», отмечают в агентстве INFOline. Все это существенно повышает порог входа в отрасль и ускоряет процесс консолидации. ■

## ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ

### ТРЕНДЫ В ПОТРЕБЛЕНИИ

#### АКСИОМЫ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ

Здоровый образ жизни (ЗОЖ) включает в себя как обязательную составляющую рациональное питание. Согласно его принципам, чтобы сохранить здоровье на многие годы, человек должен поддерживать баланс энергии, потреблять разнообразный и сбалансированный рацион, соблюдать режим питания. Существуют и так называемые рекомендуемые нормы потребления основных пищевых продуктов, которые устанавливает Минздрав России (последнее обновление в 2016 г.). Анализ проблем здоровья, связанных с питанием, свидетельствует о том, что наиболее распространенными являются заболевания, обусловленные дисбалансом основных питательных веществ.



По мнению Петра Шелища, председателя Союза потребителей Российской Федерации, есть две аксиомы относительно здорового питания и правильного отношения к нему потребителей — это, во-первых, рациональное питание как фактор здоровой и долгой жизни и, во-вторых, тот факт, что не существует продуктов питания априори вредных или полезных, все зависит от объема их потребления, состояния здоровья потребителя, сочетаемости с другими продуктами и т.д. «В этом смысле идея Роспотребнадзора по маркировке продуктов цветовыми знаками — так называемый свето-



фор — полезна только в том случае, если будет указываться, что после такого-то объема потребления продукт может быть вреден», — отметил он. (Напомним, что проект Роспотребнадзора по добровольной маркировке продуктов питания тремя цветами: зеленым, желтым и красным — в зависимости от содержания в них соли, сахара и жиров, стартовал 1 июня 2018 г. — Прим. ред.). Кроме того, подобное деление на «полезные», «бесполезные» и «вредные» продукты рассчитано на некоего среднего потребителя, что достаточно условно.

Помимо качества, для потребителей важно и количество потребляемых товаров. И здесь, если сравнить рекомендации по рациональным нормам потребления продуктов питания Минздрава и данные Росстата, наблюдается расхождение в зависимости от размера доходов. «Так, по овощам ни одна доходная группа населения не потребляет 140 кг в год на человека, как указано в нормах.

**ПО ФРУКТАМ НОРМУ ПОТРЕБЛЯЮТ ТОЛЬКО САМЫЕ БОГАТЫЕ 10% НАСЕЛЕНИЯ, КАК И ПО МОЛОЧНЫМ ПРОДУКТАМ. ТОГДА КАК САХАРА И СОЛИ ВСЕ НАСЕЛЕНИЕ (100%) ПОТРЕБЛЯЕТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ РЕКОМЕНДУЕТСЯ.**

А если брать общий рекомендованный объем пищи в год — 900 кг, то эта норма доступна только 20% самых обеспеченных», — сообщил Петр Шелищ.





**ЕЩЕ ОДИН ВАЖНЫЙ ТРЕНД ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ ХОТЯТ ПОЛУЧАТЬ ОБЪЕКТИВНУЮ И ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОДУКТАХ, КОТОРЫЕ ОНИ ПОКУПАЮТ, ИХ ПОЛЕЗНОСТИ, НАТУРАЛЬНОСТИ И Т.Д.**

Так, Роскачество формирует сегодня опережающие потребительские стандарты, которые оценивают дополнительную потребительскую пользу, которую несут продукты. «Например, какой-то вид бутилированной воды, как выяснилось в результате исследований, не просто соответствует нормам качества, но и покрывает суточную потребность человека в минералах и микроэлементах. Или, например, для соленой рыбы, которую мы покупаем для праздничного стола, повышенным требованием будет снижение содержания соли», — рассказала Мария Сапунцова.

С быстрым развитием цифровизации сам собой напрашивается вывод о том, что получение информации о продуктах и рекомендаций по индивидуальному рациону возможно организовать посредством цифровых коммуникаций. «Соответствующая информационная система могла бы эффективно работать с точки зрения просвещения и формирования ответственного подхода к потреблению», — считает **Олег Павлов, председатель «Общественной потребительской инициативы»**. Действительно, если потребитель приходил бы в магазин, уже зная, что ему нужно, вряд ли потребовалась какая-то еще дополнительная маркировка товаров.

## СПРОС И ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О ЗОЖ И РАЦИОНАЛЬНОМ ПИТАНИИ

Стремление к ЗОЖ стимулирует спрос на информацию о здоровом питании и натурально-



сти продуктов. **Заместитель руководителя Российской системы качества (Роскачество) Мария Сапунцова** отмечает это как очевидный тренд. «Мы совместно с Минздравом России начинаем программу по информированию потребителей о том, что такое ЗОЖ, правилах выбора продуктов, объемах потребления и сочетания продуктов», — рассказала она.



**Алексей Поповичев, исполнительный директор «РусБренд»**, также отметил противоречие между трендом на получение полной и объективной информации о продукте, которую

потребитель мог бы найти, например считывая смартфоном код на товаре и получая автоматически нужную информацию с сайта производителя, и той минимальной по содержательности информацией, которую несет «светофор».

Еще одним незаслуженно оставленным без внимания источником важной информации о товарах и производителях Олег Павлов считает «большие юридические данные» Роспотребнадзора. «Организация ведет громадную ежедневную работу в этой области, проводя плановые и внеплановые проверки, результаты которых являются общедоступными. И лучший срез по любому продукту и работе любого производителя и ритейлера нам не даст никакой другой ресурс», — отметил он. По его словам, у «Общественной потребительской инициативы» есть программные решения, которые позволяют эту информацию доводить до конечного потребителя, и организация готова работать по этому направлению и с Минздравом, и с Минсельхозом.

## НЕОБХОДИМОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Кроме информации непосредственно о продуктах здорового питания, потребителям необходимы комплексные знания о ЗОЖ и соответ-



ствующие практики. «50% потребляемого сахара — это тот сахар, который люди своими руками добавляют сами в чай, и т. п., — отмечает директор по корпоративным делам и специальным проектам «Нестле» в России и Евразии Андрей Бадер. — До тех пор пока потребители не почувствуют вкуса к здоровому образу жизни, ее качеству, которое должно в результате повышаться, процесс далеко не уйдет».

## СООТВЕТСТВЕННО, ВСТАЕТ ВОПРОС НЕОБХОДИМОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В СФЕРЕ ЗОЖ С УЧАСТИЕМ КАК ГОСУДАРСТВА, ТАК И БИЗНЕСА.

Кстати, Закон о защите прав потребителей декларирует в том числе и право на его просвещение. По мнению Петра Шелища, это должно происходить через образовательные стандарты и программы. «Важно, чтобы уже в школе началось такое просвещение в отношении и здорового питания, и в целом здорового образа жизни. Этот процесс обязательно должен контролироваться государством», — считает он. С ним согласен Алексей Поповичев: предпочтения потребителя в сфере ЗОЖ следует менять, и начинать надо с детской аудитории, а также их родителей, которые и формируют у детей вкусовые предпочтения.



Необходимость если не образования, то хотя бы подробного разъяснения российским потребителям специфики цветной маркировки («светофор») отметила Марина Балабанова, региональный вице-президент по корпоративным отношениям «Danone Россия и СНГ». По ее мнению, успех проекта (компания запустила пилот с такой маркировкой части своей продукции совместно с X5 Retail Group) зависит от того, насколько Роспотребнадзор сможет объяснить потребителям ее смысл. «Хотя мы пока не понимаем, насколько потребителю будет заметна такая маркировка, но по договоренности с Роспотребнадзором решили провести эксперимент», — рассказала она.

## ТРЕНДЫ В РИТЕЙЛЕ

Среда и личное пространство, в котором живут люди, становятся все более прозрачными. При этом часто и порой внезапно потребители обнаруживают, что те гарантии, на которые они всегда





Ян Дюннинг. По его оценке, в сети «Лента» в категории здоровой пищи продажи также идут опережающими темпами — ежегодно более чем на 40%.

**ПРИ ЭТОМ В МАГАЗИНАХ СЕТИ ВЫДЕЛЕНЫ ОТДЕЛЬНЫЕ ПОЛКИ С ПРОДУКТАМИ ДЛЯ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ, И В БЛИЖАЙШИЕ ДВА ГОДА ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ ПЛАНИРУЕТСЯ АКТИВНО РАЗВИВАТЬ.**

Генеральный директор «Ленты» также подчеркнул, что если потребитель более осознанно подходит к покупке, лучше понимает, что собой представляет продукт и какова роль в цепочке поставок производителя и ритейлера, которые обеспечивают его этим товаром, он становится более заинтересованным и лояльным.

рассчитывали, вдруг перестают действовать. **Ян Дюннинг, генеральный директор сети «Лента»**, привел в качестве примера скандал с Volkswagen, когда казавшееся незыблемым немецкое качество в результате появившейся информации о расследованиях ставится под сомнение. «Наши покупатели очень осторожны, и каждый хочет получить больше информации о товарах, — считает он. — Людям гораздо комфортнее, когда они потребляют продукцию, которую знают». Несколько лет назад в сети выпускался кулинарный журнал для покупателей. Причем не только с рецептами, но и с рассказами о том, откуда приходит продовольствие, насколько оно качественное, как обеспечивается безопасность продукции. Сейчас журнал закрыт, поскольку проект оказался достаточно дорогим. «В Западной Европе образование потребителей — это, как правило, совместная инициатива государства, производителей и ритейлеров. И если на продукции появляется лейбл «Здоровая пища», то при этом растет ее потребление», — рассказал



С ним согласен **генеральный директор «МЕТРО Кэш энд Керри» в России Джери Калмс**.



«За последние два года мы увеличили число артикулов продуктов ЗОЖ до 400 наименований и также выделили для них отдельные полки на стеллажах. Продажи этих товаров выросли более чем в четыре раза за последние 20 месяцев. По нашим исследованиям, 62% покупателей важно знать, где и как произведен продукт, что он содержит», — отметил он. Как считает Джери Калмис, читать мелкий шрифт этикеток не совсем удобно и следует использовать для этого какие-то цифровые инструменты.

Что касается качества продуктов в сети, то для «МЕТРО» оно имеет очень важное значение, поскольку значительная часть более чем 5 млн ее клиентов — это ИП, владеющие своими магазинами и ресторанами. В свою очередь, чтобы обеспечить исходное качество, компания проводит обучение своих поставщиков в России. По словам Джери Калмиса, за последние два года было организовано более 40 региональных конференций с участием поставщиков и представителей органов власти с целью объяснить основные требования и стандарты качества, которых придерживается сеть.



## ТРЕНДЫ В ПРОИЗВОДСТВЕ

Видя потребность покупателей в здоровых, диетических продуктах и объективной информации о них, производители стремятся расширить за счет таких продуктов свои ассортиментные линейки и предложить полную прозрачность информации о них. **Сайёра Айюпова, директор по продажам «Coca-Cola НВС Россия»**, сообщила, что сегодня 84% российских покупателей интересуются составом тех продуктов, которые потребляют, и контролируют свой рацион, а 77% считают, что натуральность — важное свойство продукта. «И если говорить о ритейле, то наличие в ассортименте продуктов здорового рациона для 62% потребителей является важным и влияет

на выбор ритейлера, а значит, позитивно влияет и на продажи», — отметила она.

Если говорить в целом об индустрии напитков, то, согласно исследованию компании Deloitte 2017 г., производители активно работают в направлении увеличения доли продукции с улучшенными характеристиками, чтобы удовлетворить меняющиеся привычки и требования потребителей. Так, 68% из них сократили в продуктах содержание сахара, 75% — соли, и 50% — ненасыщенных жиров. А 88% компаний ввели продукты, рецептура которых соответствует тенденциям ЗОЖ. По словам Сайёры Айюповой, в 2017–2018 гг. в напитках «Спрайт», «Фанта», «Швепс» содержание сахара было снижено на 30–80%. Кроме того, доля продаж (транзакций) упаковок объемом меньше 0,33 л составила уже 25%, что помогает покупателям контролировать потребление.

**В 2015 Г. БЫЛ ЗАПУЩЕН ПРОДУКТ СОСА-COLA ZERO, И С ТЕХ ПОР ЭТО САМЫЙ БЫСТРОРАСТУЩИЙ СЕГМЕНТ ПРОДУКТОВ КОМПАНИИ – ДО БОЛЕЕ 10% В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ, С УДВОЕНИЕМ ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД.**

Что касается информации, то на упаковке напитков Coca-Cola можно видеть, сколько калорий приходится на 100 мл и на упаковку в целом, а также процент от ежедневного рациона, который рекомендуется ВОЗ. «При этом — подчеркивает Сайёра Айюпова, — компания не рекламирует свою продукцию детям младше 12 лет, и газированные напитки компании в России не продаются в школы».

Одним из интересных проектов компании в сфере здорового питания стал запуск нового продукта — растительного молока Adez, не содержащего добавленного сахара (доля сахара 5–6%, но это натуральный сахар органического происхождения из семян и фруктов). Тем самым компания стремится помочь потребителям придерживаться ЗОЖ и рационального питания.

В заключение стоит отметить, что из всех видов продуктов для здорового и рационального питания пока выпадает органическая продукция, поскольку ее обращение и сертификация до сих пор никак не урегулированы. «А это большой тренд и на западных рынках, и в России», — предупреждает Андрей Бадер. Сейчас уже очевидно успешное и быстрое развитие молодых торговых сетей товаров здорового питания, в том числе в Москве. Поэтому целесообразно, по мнению Андрея Бадера, чтобы этот сегмент продукции также был в ближайшем будущем урегулирован разумным и бизнес-ориентированным способом. ■





## СОВРЕМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ В РОССИЙСКОМ СТРИТ-РИТЕЙЛЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОМФОРТНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ

Стрит-ритейл – один из краеугольных элементов комфортной потребительской среды в городе, которая возможна только в условиях многоформатности торговли. О том, что мешает его развитию, на что нужно ориентироваться, какие факторы учитывать, а также что уже сделано реально для его развития, рассказали участники сессии «Street retail – городская торговля на первых этажах» на Неделе российского ритейла – 2018.

Стрит-ритейл – торговый формат, представляющий собой непрерывную череду магазинов и кафе на первых этажах зданий, с витринами и отдельными входами на уровне тротуара на торговую улицу. Он начал развиваться в нашей стране с приходом рыночной экономики. Магазины на первых этажах жилых домов стали возникать как на центральных, самых дорогих улицах Москвы, так и в спальных районах.

Эти две категории с самого своего возникновения и до наших дней имеют принципиальное различие: они ориентированы на разные целевые аудитории.

Магазины «у дома» и предприятия услуг в спальных районах предназначены для жителей конкретного микрорайона, часто работают в экономсегменте и предлагают товары повседневного спроса. Магазины же в центре в большей степени ориентированы на туристов и клиентов с высокой платежеспособностью. Но что же мешает развиваться этому формату быстрее и как решить эту проблему?

### ЧТО МЕШАЕТ РАЗВИТИЮ СТРИТ-РИТЕЙЛА

Основным препятствием росту стрит-ритейла в России заместитель директора Департамента



развития внутренней торговли, легкой промышленности и легализации оборота продукции Минпромторга Никита Кузнецов видит архитектурные особенности строительства в СССР.

**ВЕДЬ СОВЕТСКАЯ ЗАСТРОЙКА НЕ ПРЕДПОЛАГАЛА РАЗМЕЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ НА ПЕРВЫХ ЭТАЖАХ ВДОЛЬ УЛИЦ, КРОМЕ КАК ОТДЕЛЬНО СТОЯЩИХ ТОЧЕЧНЫХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАГАЗИНОВ.**

Больше половины торговых объектов сейчас размещаются в подвалах, бывших квартирах, кинотеатрах.

«Те нежилые помещения, что сейчас есть, не приспособлены для торговли: нельзя сделать нормальную вывеску, нет витрин, нормальных входов, — отметил он. — В переоборудованных же квартирах на первых этажах можно организовать только очень простую торговлю — продукты, разливное пиво». Кроме того, по его словам, по советским регламентам дома в России расположены вдалеке от проезжей части и отделены от дороги газонами и тротуарами, торговые помещения редки и не образуют торгового коридора.

Новая индустриальная застройка, по его словам, тоже особенно не отличается от прежней: планировка помещений на первых этажах квартирная, нет витрин, неудобный подход, есть ступени. При этом дома расположены поодаль от проезжей части, подход к зданию ограничен забором или газоном, не выполняющим никакой функции. Еще до кризиса 2014 года большое количество таких помещений пустовало, было невостребованным.



**Валентина Шишина, заместитель директора департамента — председатель Комитета потребительского рынка, пищевой и перерабатывающей промышленности Ярославской области,** отметила, что в центральной части городов ее региона это не является проблемой, тогда как в спальных районах, не являющихся новостройками, с помещениями под торговлю на первых этажах дело обстоит печально. «Здания сделаны под жилье. И поэтому переоборудовать помещения в них не очень просто. Причем стоимость квартиры в таком доме после появления магазина в нем может стать ниже», — рассказала она.



**Руководитель отдела исследований Cushman & Wakefield Денис Соколов,** который является специалистом в области коммерческой аренды, обозначил другое препятствие на пути развития стрит-ритейла в России — экономические проблемы как у продавцов, так и у покупателей. «Представим себе, что предприниматель арендует помещение на 11 месяцев. И только к этому времени, спустя почти год, его бизнес начинает хорошо раскручиваться, а тут нужно перезаключать арендный договор, в котором ставка уже повышена. Для несетевого ритейлера часто это становится концом его дела», — пояснил он.

Это хорошо иллюстрируют кризисы. Так, в 2008–2009 годах явно наметился спад интереса ритейлеров к дорогим помещениям: они начали поиск путей сокращения издержек и это вылилось в закрытие торговых объектов, имевших низкую рентабельность. До этого периода многие предприниматели арендовали площади на улицах, имеющих высокую престижность (Старый Арбат, Кузнецкий Мост, Тверская и др.), в качестве визитной карточки или витрины своего бизнеса. Когда же на передний план выдвинулась экономическая оправданность активов, от площадей на центральных улицах стали отказываться даже крупные игроки рынка ритейла.

**АРЕНДНЫЕ СТАВКИ ВЫРОСЛИ НАСТОЛЬКО, ЧТО МАГАЗИНЫ НЕ МОГЛИ ПОКАЗЫВАТЬ ПРИБЫЛЬ, НЕСМОТЯ НА АКТИВНЫЕ ПЕШЕХОДНЫЕ ПОТОКИ И ОТЛИЧНУЮ ТРАНСПОРТНУЮ И АВТОМОБИЛЬНУЮ ДОСТУПНОСТЬ.**

К примеру, только за один год с Тверской ушла компания «Евросеть», с Кузнецкого Моста — ритейлер Arts Group (было закрыто сразу несколько магазинов одежды известных европейских марок),



сеть Diesel отказалась от трех торговых объектов (на Ленинском проспекте, Петровке и Тверской).

Возможно, в новых домах, в отличие от тех, что построены в советское время, все-таки легче организовать помещение для торговли. Тем более в них часто переезжают молодые семьи. Однако, по мнению Дениса Соколова, на покупательную способность населения в магазинах, размещенных в новостройках, негативное влияние оказывает тот факт, что огромное число жителей покупают квартиры в ипотеку. «Если обычная семья у нас тратит, как правило, до 80% своего дохода на продукты, то при ипотеке 50% этого самого дохода замораживается в среднем на 15 лет», — привел статистику он.

Попросившая выступить из зала **Виктория Камлюк, директор направления стрит-ритейла компании Knight Frank**, добавила, что, по ее мнению, если говорить о столице, на стрит-ритейл (первые и вторые этажи жилых и административных зданий) очень негативно повлияла отмена парковки: «Ритейл как таковой — одежда и обувь — перешел в торговые центры, и основными игроками стали продукты и рестораны. Поэтому Москва сейчас в процессе формирования новой торговой среды».

Как отметила эксперт, к примеру, на Тверской сначала был запрет парковки, что полностью ориентировало весь ритейл на пешеходов. «Затем стали расширять пешеходную зону на Тверской улице, сужая ее на две полосы. Видимо, надеются

на увеличение пешеходного трафика. Что будет дальше с этой улицей, интересно. Изначально были какие-то надежды на то, что это будет красиво и удобно как для пешеходов, так и для водителей, но на текущий момент улица лишилась покупателей-водителей и не приобрела покупателей-пешеходов, — отметила она. — Разговаривая с клиентами, я часто слышу, что Тверская умерла. Она не умерла, она просто трансформировалась в такое место, где мимо проходящие люди совершают мелкие покупки».

## ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ И НА ЧТО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ

Чтобы устранить описываемые проблемы, в первую очередь, как отметил Никита Кузнецов, необходимо изменить архитектурные нормы. «Должно быть по-другому.

**ДОМА НУЖНО СТРОИТЬ БЛИЗКО К ПРОЕЗЖЕЙ ЧАСТИ, И ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОТДЕЛЕНЫ ТОЛЬКО ТРОТУАРОМ, А ПЕРВАЯ ЛИНИЯ ЭТИХ ДОМОВ ДОЛЖНА ОБРАЗОВЫВАТЬ ЧЕРЕДУ НЕЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЙ С ЕДИНЫМИ ВИТРИНАМИ С ВЫХОДОМ НА ТРОТУАРЫ.**

При этом внутри двора будет приватная зона, жителям ничего мешать не будет», — добавил Кузнецов.

*РАЗВИТЫЙ СТРИТ-РИТЕЙЛ И УЛИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ В ГОРОДАХ ВЕЛИКОБРИТАНИИ (из доклада Мэри Портас премьер-министру Великобритании Д. Кэмерону. Эта концепция поддержана и реализуется на государственном уровне)*

## КОМФОРТНАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ СРЕДА МОЖЕТ БЫТЬ, ТОЛЬКО КОГДА В ГОРОДЕ ВО МНОЖЕСТВЕ ЕСТЬ ВСЕ ТОРГОВЫЕ ФОРМАТЫ



- 1** Магазины первых этажей и торговые центры
- 2** Развлечения и уличная активность
- 3** Торговые галереи
- 4** Рынки и ярмарки
- 5** Кафе, рестораны, фастфуд



Кроме того, большинство участников дискуссии предложили в качестве ориентира для развития стрит-ритейла в нашей стране взять зарубежный опыт. Ведь именно в большинстве современных городов Европы, Азии и США стрит-ритейл является одним из неотъемлемых элементов — оживленные улицы с длинными рядами чередующихся витрин магазинов и ресторанов.

Так, было упомянуто исследование Мэри Портас, консультанта по розничной торговле и известной британской телеведущей. Она предложила политику приоритета городских центров — торговые улицы в городах, а не торговые центры в чистом поле, на строительство которых она призвала объявить трехлетний мораторий. Кроме того, Портас считает, что торговые улицы должны стать разнообразнее за счет отказа от концентрации однотипных ритейлеров, например магазинов одежды. По ее мнению, на улицах должны быть не только магазины, но и кафе и точки торговли продуктами, например мини-маркеты. «Вернуть жизнь на торговые улицы могут регулярные ярмарки местной фермерской продукции. Подобные ярмарки будут привлекать покупателей, которые станут заглядывать и в магазины», — говорит г-жа Портас.

Денис Соколов рассказал об опыте Швеции, где арендный договор заключают на 20–25 лет без права пересмотра. «Именно сейчас у многих продавцов подошел к концу срок этого договора, в течение которого они платили от 60 до 120 долл. за квадратный метр в год, — поделился эксперт. — Правда, сейчас им уже предлагают аренду за 1500 долл. в год. Поэтому сейчас картина там тоже сильно поменялась. Пришли сетевики типа Chanel».

Однако Виктория Камлюк не согласилась с коллегами относительно того, что нам стоит экстраполировать зарубежную практику. «Сравнивать нас с заграницей, на мой взгляд, не совсем уместно и по погодным условиям, и по другим критериям. У нас своя специфика.

**НАПРИМЕР, РЫНОК СТРИТ-РИТЕЙЛА МОСКВЫ ФОРМИРУЕТСЯ НА ОСНОВЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ДОГОВОРОВ – 3–5 ЛЕТ, И ЛЮБОЙ РИТЕЙЛЕР, ИМЕЯ ОПЫТ (НЕВАЖНО, СЕТЕВОЙ ОН ИЛИ НЕТ), МОЖЕТ РАССЧИТАТЬ СВОЮ МОДЕЛЬ – У КАЖДОГО ОНА РАЗНАЯ.**

«Братьям Караваевым» и пекарням, например, нужна подворотня — к ним все равно придут, а кому-то нужна центральная улица с витринами, — констатировала она. — Что касается самих договоров, то они прозрачны. Каждый год индексируются договоры. В целом даже если у нас будут 25-летние договоры с арендатором, никто не может делать бюджет планирования на ближайшую пятницу, потому что резкие курсовые скачки».

#### **КАКИЕ ФАКТОРЫ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ**

Для грамотного формирования стрит-ритейла нужно учитывать определенные факторы — градостроительные и архитектурные. Они, в свою очередь, подразделяются еще на несколько более мелких факторов. Так, к градостроительному относится расположение в структуре города,





планировочная структура квартала. «В Москве, например, три пояса застройки — исторически сложившийся центр, от Камер-Коллежского вала до промышленного, так называемого серого, пояса, который формировался в 30–50-е годы XX века, и спальные районы, — рассказала **заместитель председателя Комитета по архитектуре и градостроительству города Татьяна Гук**. — Конечно, их планировочная структура разнится, и это нужно учитывать. Так, в спальных районах плотное расположение домов».

Следующий градостроительный фактор — плотность размещения объектов торговли и обслуживания в зависимости от территориального расположения. Ведь когда в одном здании их большое количество, тогда так называемая попутная торговля идет успешно (сел, попил кофе, а потом в близлежащей аптеке купил лекарство). Периметральная застройка помогает сделать плотность торговых объектов максимальной.

Кроме того, важна пешеходная и транспортная доступность. Например, зоны около метро были всегда привлекательными независимо от того, где они расположены — на периферии или в центре.

**ВСЕ ТОРГОВЫЕ ОБЪЕКТЫ СЕЙЧАС ТЯГОТЕЮТ К ТРАНСПОРТНЫМ АРТЕРИЯМ. КРУПНАЯ ТОРГОВЛЯ — КОГДА МЫ ЕДЕМ НА ТРАНСПОРТЕ, МЕЛКАЯ — ПЕШКОМ.**

К архитектурным факторам относятся, в частности, безопасность и комфортность передвижения. «Мы должны иметь ровную поверхность, которая доступна для всех граждан, в том числе слепых, родителей с колясками и т. д. Кроме того, должно быть хорошее освещение», — отметила Татьяна Гук.

## ЧТО УЖЕ СДЕЛАНО

Как бы то ни было, за более чем 25 последних лет российский стрит-ритейл прошел целую эволюцию. Никита Кузнецов отметил, что ведомство работает над изменениями в направлении стрит-ритейла и ввело в рамках премии «Торговля России» номинацию «Лучшая торговая улица». В этом году победителями стали четыре города: Москва, Ярославль, Рязань и Нижний Новгород.

## ЗА СЧЕТ ЧЕГО, НАПРИМЕР, СТОЛИЦЕ УДАЛОСЬ РАЗВИТЬ ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ?

Прежде всего московское правительство приняло ряд документов, прописывающих в рамках жилой застройки условия, которые застройщики обязательно должны выполнять. Это касается как бюджетных строек, так и коммерческих. В частности, сюда относятся общественные функции первых этажей (когда сейчас проектируют и строят

## КАКИЕ СТОЛИЧНЫЕ ЗАКОНЫ СПОСОБСТВУЮТ СТРИТ-РИТЕЙЛУ

- Постановление Правительства Москвы от 06.03.2015 № 102-ПП «О размещении сезонных (летних) кафе при стационарных предприятиях общественного питания»;
- Постановление Правительства Москвы от 23.06.2015 № 355-ПП «О размещении в городе Москве нестационарных торговых объектов при стационарных торговых объектах»;
- Постановление Правительства Москвы от 03.02.2011 № 26-ПП «О размещении нестационарных торговых объектов, расположенных в городе Москве, на земельных участках, в зданиях, строениях и сооружениях, находящихся в государственной собственности»;
- Постановление Правительства Москвы от 25.12.2014 № 902-ПП «О размещении информационных конструкций в городе Москве».

объекты, всегда предполагается наличие нежилых помещений, которые могут выполнять различные функции). Это обязательно большая площадь остекления, высокие потолки.

Такие документы, по словам Гук, касаются также выстраивания квартальной застройки. «Если говорить не о жилых кварталах, то сейчас профиль улицы мы стараемся закладывать так, чтобы хоть небольшие торговые площади, но все же появлялись, — добавила она. — При этом люди по формируемой улице должны иметь возможность заходить в несколько помещений подряд, не имея никаких препятствий». Кроме того, нормативы распространяются и на формирование комфортных входов — чтобы вход был на уровне земли, без ступенек.

Как отметила Гук, для грамотно продуманного стрит-ритейла очень важно и оформление витрин. В Москве уже давно запрещено клеить витрины баннерной тканью даже во время ремонта — для этого есть отдельные требования. В результате магазины «Пятерочка», «Перекресток» и другие сейчас имеют совершенно другой вид.

«Изменения в московском стрит-ритейле сейчас отчетливо видны — это совсем другой, не тот город, какой был раньше. Особенно это бросается в глаза летом, когда гуляешь с друзьями-иностранцами», — отметил Денис Соколов. Кстати, по его словам, под торговые зоны идеально подошли бывшие фабричные территории. ■

## ДРУЖИТЬ В ПОЛЬЗУ ПОТРЕБИТЕЛЯ

### ПРАКТИКИ СОТРУДНИЧЕСТВА СЕТЕЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

На конференции «Поставщик в сети», которая прошла в рамках Недели российского ритейла, эксперты, ритейлеры и производители рассмотрели новые инструменты для увеличения продаж и эффективных коммуникаций с потребителем.

#### ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ ЦЕНА, ЗАТЕМ – КАЧЕСТВО И ВРЕМЯ

В ритейле правит бал потребитель, поэтому и ритейлеры, и производители внимательно изучают изменение потребительского поведения, чтобы сохранить и привлечь новый трафик и претендовать на большую долю в кошельке покупателя. Хотя в 2017 г. реальные доходы населения продолжали снижаться, индекс потребительского доверия стабилизировался, и сегодня потребитель морально чувствует себя лучше, чем годом ранее. Однако 67% из них, по словам **Анны Шеиной, руководителя группы по работе с ритейлерами компании Nielsen**, продолжают экономить.

**СООТВЕТСТВЕННО, ДОЛЯ ПРОМО В ПРОДАЖАХ СЕТЕЙ ВЫРОСЛА С 41% В 2015 Г. ДО 49% В 2017 Г., А В НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЯХ ДОСТИГАЕТ 90%.**

В то же время, согласно последним опросам покупателей, те готовы тратить в магазинах больше: за экономию времени (35%) и качество продукции (65%). Первое связано с тем, что



в условиях кризиса большинству занятых приходится работать больше и время для них становится все более ценным ресурсом. Второе — с заботой о здоровье и внешнем виде, которые также позволяют им лучше выполнять свои рабочие обязанности и быть на хорошем счету. Таким образом, как отметила Анна Шеина, из трех главных факторов при выборе товаров в магазине первый — это цена, а следующие — время и здоровье.

С ней согласна **Любовь Завода, заместитель регионального директора по ассортиментной политике сети «Магнит»**. По ее словам, типичная ситуация, когда покупатели наполняют свою корзину только промотоварами. В то же время потребитель нацелен на качественные товары и, например, при участии бренда в промоакциях выбирает не СТМ, а бренд. «Если же выбор в общем случае между СТМ и брендом и разница в цене значительна, то выберут, скорее, СТМ. То есть качество важно, но цена важнее», — рассказала она.

#### РИТЕЙЛ: ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕГАТИВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Тем не менее ритейлерам и производителям необходимо преодолевать имеющиеся негативные тренды, и они учатся зарабатывать в условиях экономного потребления.





#### ПЛЮСЫ КОНСОЛИДАЦИИ И СТМ

ОДИН ИЗ ПРИМЕРОВ ВЗАИМОВЫГОДНОЙ КОНСОЛИДАЦИИ РИТЕЙЛЕРОВ И КОНСТРУКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ ТОРГОВЫЕ АЛЬЯНСЫ, НАПРИМЕР «ДРОГЕРИ СОЮЗ».

Он объединяет ряд сетей с общим оборотом 300 млрд руб. и более 1 тыс. магазинов в сегменте drogery (в среднем это магазины площадью 150 кв. м, с ассортиментом 6 тыс. SKU, средней выручкой 2–4 млн руб. и средним чеком 300–500 руб.) на основе консолидации закупок и обмена лучшими практиками, а также выпускает и продвигает частные марки для членов союза. Последнее играет важную роль, поскольку СТМ позволяют сетям увеличивать доходность. Так, по словам **Виталия Неменова, генерального директора сети «Семь+Я» и председателя правления «Дрогери Союза»**, доля СТМ в марже участников кооператива за последний год существенно выросла, в том числе благодаря производителям, которые смогли качественно поработать со своими бизнес-процессами и себестоимостью, не снижая качество.

По данным за последний год, в кооперативе «Дрогери Союз» рост продаж СТМ составил 66% по всем сетям-участникам. Важен эффект консолидации заказов, когда все сети drogery могут выпускать и общий, и свои СТМ, при этом зачастую под разными брендами — один и тот же продукт от одного производителя. Обе стороны выигрывают: для производителя это означает рост производства с возможностью снижения себестоимости, а для ритейлера — уменьшение закупочной цены. Сегодня у покупателей сетей союза популярными СТМ стали частные марки VaVico (подгузники, детская косметика и др.), Dane (колготки), Eсoоom (экологичная бытовая химия) и др. «В целом мы видим перспективу повышения своей эффективности в СТМ — и на конец года планируется 280 SKU по СТМ и дальнейшее увеличение ассортимента», — отметил Виталий Неменов. Для производителей работа с СТМ, кроме возможности предлагать на рынке качественный товар с хорошей себестоимостью, дает также улучшение условий по срокам оплаты, причем обязательства по платежам несет кооператив, то есть «Дрогери Союз».

СТОИТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО ИЗ-ЗА ВЫСОКОЙ ДОЛИ ПРОМО ПРОДУКЦИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ СЕЙЧАС НЕ ПОЗВОЛЯЕТ РИТЕЙЛЕРАМ МНОГО ЗАРАБАТЫВАТЬ И СКОРЕЕ ЯВЛЯЕТСЯ ТРАФИКООБРАЗУЮЩЕЙ.

Тогда как именно СТМ помогают сетям увеличивать доходность.





Чтобы большая группа сетей, у которых свои собственники и коммерческие директора с различными KPI, организованная в кооператив, стала единым целым, «Дрогери Союз» использует определенные инструменты. По словам Виталия Неменова, каждый понедельник проводится общение по скайпу со всеми коммерческими директорами с обсуждением текущих проектов и коммерческих предложений; по четвергам раз в одну или две недели организуется скайп собственников и генеральных директоров, где обсуждаются вопросы стратегического уровня; а раз в квартал все собственники встречаются, как правило, в Москве, где обсуждаются вопросы развития. При этом последнее мероприятие является главным инструментом для согласования общей политики в рамках союза.

#### ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КАК ПАРТНЕР

Сложилось мнение, что если сеть занимается СТМ, то требует от производителя минимальную цену и, поскольку бюджета для промо и тому подобное продвижение уже не остается, сети сами начинают промоутировать СТМ,

но не слишком успешно. В результате недовольны и производитель, и сеть. Пример нового взаимодействия в продвижении СТМ показали «Дрогери Союз» и компания «Синергетика» (Нижний Новгород), которая, помимо собственных брендов, производит продукцию под маркой EcoRoom (СТМ кооператива). И сегодня более 16% оборота «Дрогери Союза» составляет продукция этого производителя — всего 20 SKU. «Нам понравилась их продукция, и мы решили создать товары СТМ с такой же рецептурой. Секрет успешного сотрудничества заключается в том, что производитель относится к продвижению нашей СТМ почти так же, как к своим брендам», — считает Виталий Неменов. Взаимные инвестиции партнеров складываются из регулярных рабочих встреч и обмена опытом специалистов «Синергетики» и сотрудников сетей «Дрогери Союза», когда происходит обмен лучшими практиками продвижения марки (выкладка, промо, мотивация персонала и др.). Кроме того, представители завода (бренд-менеджер, технолог, маркетолог) предлагают персоналу сетей более глубокое понимание продуктов кооперативной СТМ, поскольку знают товары гораздо лучше, особенно



если они отличаются экологичностью. В результате такой трансляции знаний от производителя к ритейлеру, а затем к покупателю лояльность последних к СТМ возрастает, как и продажи. В результате, кроме роста объемов, кооператив планирует в следующем году расширение линейки продуктов этой СТМ на 50% и двукратное увеличение объемов продаж.

#### СОТРУДНИЧЕСТВО В ЦИФРАХ

Может ли товар СТМ принимать участие в промо? Как правило, при производстве СТМ сети забирают большую часть наценки себе. Однако в случае с кооперативом ситуация иная.

**ДЛЯ РИТЕЙЛЕРА ПРИНЦИПИАЛЬНО ВАЖНО, ЧТОБЫ ДАННЫЙ ТОВАР МОГ ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ В ПРОМОКАМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ ПО ГЛУБИНЕ СКИДКИ НЕ УСТУПАЛИ БЫ ТОВАРАМ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, НАПРИМЕР «2 ПО ЦЕНЕ 1» И Т.П.**

Ведь именно это сейчас нравится покупателям. На взгляд Виталия Неменова, лучше оставлять дополнительную маржу на товары СТМ производителю (но, к сожалению, не для самого производителя), чтобы ее потом инвестировать в продвижение в сетях. «Тогда производитель может выходить с предложением к сетям с организацией промо. Не часто, например раз в квартал. И у нас это работает», — прокомментировал он.

Еще один успешный кейс в работе ритейлеров и производителей заключается в том, что производитель способен делать для сетей так называемый сток (запас) товаров СТМ на своих складах за свой счет. И если раньше в сетях из-за неравномерности продаж случались нехватки товаров, то с созданием запаса на складах «Синергетики» продажи этих товаров в сетях «Дрогери Союза» выросли на 17–25% только за счет того, что товар постоянно представлен на полках. Любопытно, что не только сети, но и производитель тщательно планирует работу с партнерами — так, оценка будущего товарооборота в случае проникновения его продукции в каждую сеть кооператива предполагает в дальнейшем трехкратный рост.

Интересно, что от 4 до 6% товарооборота сетей дрогери приходится на продажи продуктов питания, и сети видят в этом направлении хорошие перспективы. Но работа с товарами food-категорий ведется очень избирательно. Ведь на полки можно ставить только качественный и востребованный товар.



#### **ВИТАЛИЙ НЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СЕМЬ+Я» И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ДРОГЕРИ СОЮЗА»**

Финансовые условия работы часто являются камнем преткновения между партнерами. Когда мы начинали работать с «Синергетикой», у нас была техническая предоплата (оплата через два-три дня после поставок). И вовлечение всех сетей в этот наш СТМ на подобных условиях происходило очень тяжело. Потому что работа с капиталом коммерческих директоров сетей — это важный KPI в их работе независимо от того, СТМ это или обычный товар. Но когда производитель дал отсрочку кооперативу, подключение сетей к проекту резко ускорилось, выросла и лояльность. Такие льготные условия от производителей (или от производителей в коллаборации с финансовыми организациями) очень привлекательны для сетей, и это может стать еще одной точкой роста в их совместных проектах.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ ПРОМО

В условиях, когда промо занимает значительную долю ассортимента, сети и производители несут большие потери. Тем не менее, есть запрос со стороны покупателя, и ритейлеру, чтобы ответить на него, приходится оказывать давление на производителя с целью дополнительного снижения цен. «Идет борьба за трафик, но при этом снижается и чек, и доход», — отмечает Любовь Завода. Такой ситуацией недовольны и отечественные, и даже транснациональные компании, которые также теряют прибыль.

### РЕКЛАМА ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

С ростом промопродаж наиболее ущербно выглядят небольшие и средние региональные производители, которые изначально не имеют большой маржинальности и неспособны предложить глубокие скидки.

**В КАЧЕСТВЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ СО СТОРОНЫ РИТЕЙЛЕРОВ ПРЕДЛАГАЮТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ТАКИЕ КАК ВИДЕОРЕКЛАМА, РЕКЛАМА В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ, БРЕНДИРОВАНИЕ ПАЛЕТ, НАПОЛЬНЫЕ КОНСТРУКЦИИ И ДР.**

Кроме того, достаточно эффективна, особенно для покупателей старшего возраста, и реклама в бумажных каталогах.

Если речь идет о продвижении новинок продуктов питания, то стандартной формой их продвижения являются дегустации. При этом товар одновременно может выделяться на полке стикерами и топерами. По словам Любови Заводы, это самые доступные и эффективные рекламные возможности для производителей. Кроме того, в региональных филиалах сети «Магнит» готовы обсуждать с локальными производителями разные льготные условия сотрудничества. Например, там нередко сами сотрудники сети проводят дегустации для производителей. «Если у нас проводится акция от производителя на основании конкретного договора, — отметила Любовь Завода, — то мы предоставляем партнеру всю статистику по проведенной акции, а также ее объективную оценку специалистами, перечень проблем, которые ее сопровождали, и т.п.»

### ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Благодаря программам лояльности ритейлеры знают, что и в каких магазинах сети покупают владельцы карт. И такая информация интересна не только ритейлерам. В сети «Командор»



(Красноярск), где доля владельцев карт сети в объеме продаж составляет 86%, а в чеках — 76%, подумали о том, чтобы предложить эту информацию производителям. «В итоге мы разработали сервис, — рассказал **Дмитрий Полуянов, директор по маркетингу сети «Командор»**, — чтобы наши поставщики могли узнать, какую долю продаж они занимают, и подумать, как ее нарастить».

Например, в программе лояльности ритейлер может определить цикличность, с которой покупатели приобретают товары производителя, и зная, что какая-то группа покупателей не купила их в нужный срок и находится в «зоне риска», дать соответствующую информацию производителям, чтобы те могли на них воздействовать теми или иными предложениями. В идеале такой сервис должен дать производителям возможность эффективнее использовать свои маркетинговые





бюджеты и ответы на следующие вопросы: какие действия позволят им вернуть потерянных клиентов, как увеличить «корзину» по их брендам и как поддержать лояльных клиентов (если такая задача стоит).

**С ЭТОЙ ЦЕЛЬЮ В СЕТИ БЫЛ ПРОВЕДЕН ЭКСПЕРИМЕНТ В ЯНВАРЕ 2018 Г. ПО ТРЕМ КАТЕГОРИЯМ ТОВАРОВ – МОЛОКУ И ЙОГУРТАМ («ДАНОН») И КОРМУ ДЛЯ КОШЕК («ВИСКАС»).**

При этом были отобраны клиенты, которые шесть месяцев назад еще покупали молоко «Простоквашино», но затем перестали его покупать, и поделены на две группы: тестовую, на которую воздействовали персональными сообщениями (Viber), и контрольную, с которой не работали. В свою очередь в категории корма для кошек была проверена следующая гипотеза: если обратиться только к тем клиентам, кто покупает корм для кошек, персонально, тем самым сэкономив бюджет, поможет ли это увеличить товарооборот по акции. «С кормом «Вискас», по которому в течение трех недель декабря уже шла акция, мы провели такую же, но с персональными предложениями, в феврале. При этом скидка была аналогичной», — уточнил Дмитрий Полуянов.

Характерно, что эксперимент проводился без отмены других акций — и параллельно с акцией по молоку «Простоквашино» («Данон» предоставил скидку 15%, в результате цена составила 55,15 руб.) проходила акция с желтым ценником, где цена на другое, но аналогичное молоко была снижена до 49,90 руб. То есть покупателю, казалось бы, не было необходимости покупать «Простоквашино», если он мог купить аналог дешевле. Такая же ситуация была в категории йогуртов.



В результате персональные предложения для тестовой группы покупателей по молоку дали небольшой отклик — 3,7%, а в контрольной группе, где сообщений не отправляли, по каким-то причинам молоко «Простоквашино» за тот же период купили 2,4% участников. «Таким образом, лояльная к бренду «Простоквашино» аудитория приняла предложение на скидку в 15%, несмотря на параллельную акцию с более глубокой скидкой на другой бренд, — прокомментировал результат Дмитрий Полуянов. — Но самое главное действие персонального предложения заключалось в том, что эти 3,7% в итоге купили на 80% товара больше, чем те, на кого не воздействовали. И этот ценный для нас результат мы будем анализировать». Аналогичный, но менее очевидный результат дали продажи йогуртов: отклик в обеих группах был сопоставим, но тестовая аудитория купила предлагаемого продукта больше всего на 25%, чем контрольная.

**ИНТЕРЕСНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПОЛУЧИЛСЯ И С ТОВАРАМИ «ВИСКАС»: ОТКЛИК СОСТАВИЛ 16%, И ЭТОГО НЕБОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ПОКУПАТЕЛЕЙ ХВАТИЛО, ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ НА 22% ОБЪЕМ ПРОДАЖ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩЕЙ ДЕКАБРЬСКОЙ АКЦИЕЙ.**

«Мы также сделали вывод, что для повышения эффективности персональных акций нужно информировать покупателя в момент его посещения торговой точки и преимущественно (не менее 80%) релевантными предложениями. Именно здесь кроется конкурентное преимущество», — заключил Дмитрий Полуянов.

Современная практика сотрудничества сетей и производителей демонстрирует множество подходов — от максимально формализованных, когда, например, сети автоматизируют прием коммерческих предложений от производителей и, согласно статистике, 80% предложений отбраковываются на этапе такого автоматизированного рассмотрения, до творческой совместной работы ритейлера и поставщика по созданию эффективных инструментов для работы с потребителем. ■





## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Согласно данным Data Insight, объем внутрироссийских онлайн-продаж (материальные товары) в 2017 г. вырос на 18% и составил 940 млрд руб., прогноз на 2018 г. – 18% (рост в первом квартале – 22%) и 1,115 трлн руб. В то же время, по оценкам исследовательской компании, рост обусловлен лишь увеличением числа онлайн-заказов, тогда как темпы роста среднего чека с 2014 г. непрерывно снижаются. Показательно, что если раньше локомотивом рынка e-commerce являлись непродовольственные товары, то в последние годы активизировался интерес россиян и к дистанционным покупкам продуктов.

### ПЕРСПЕКТИВНЫЙ СЕГМЕНТ

Показательно, что в 2017 г. емкость рынка онлайн-торговли продовольственными товарами в столице и области составила около 15 млрд руб., тогда как по России – 25 млрд руб. (данные INFOline), или 0,1% от общих продаж продуктов (данные Nielsen и Росстата). По этому показателю мы ощутимо отстаем от других стран: в Китае – 13,8%, в Южной Корее – 11,7%, в Великобритании – 6,3%, во Франции – 5,2%,

в Сингапуре – 3,4% и в США – 2,5%. По словам **директора по работе с розничными сетями компании Nielsen Russia Дмитрия Швецова**, на азиатских рынках онлайн-продажи за последний год выросли на 22%, особенно в Корее и Китае. Примеры этих стран можно адаптировать и для России, где развитие онлайн-продаж в сегменте товаров повседневного спроса e-grocery может стать главным драйвером роста для всего отечественного рынка электронной коммерции. Так, по результатам опросов Nielsen в России, 47% респондентов планируют перейти на интернет-шопинг в ближайшее время. Это говорит об ощутимом потенциале для роста российского рынка онлайн-продаж FMCG.

**ПОКА ТОЛЬКО 4% НАШИХ СОГРАЖДАН  
СОВЕРШАЮТ ОНЛАЙН-ПОКУПКИ  
НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ. ДЛЯ СРАВНЕНИЯ:  
В КИТАЕ ДОЛЯ ТАКОВЫХ СОСТАВЛЯЕТ 40%.**

В числе рекламных мотиваторов к онлайн-покупке респонденты Nielsen отмечают такие факторы, как гарантия возврата товара и возможность приобретения уникальных позиций, не представленных в офлайн-рознице. Причем если рассматривать продовольственную группу товаров, то важнейшей мотивацией покупок





является фактор свежести. Если ритейлер предоставит возможность приобретения онлайн наисвежайших продуктов, то большинство потребителей (59%) положительно откликнутся на подобное предложение. Только 50% граждан мотивирует на покупку подробное описание продукта, а 47% — возможность возврата средств за товар, если он не оправдал ожиданий. Онлайн-оценка и отзывы других покупателей представляют ценность для 37% респондентов, а доставка уникальных товаров (например, зеленых бананов, сушеных томатов) — лишь для 21%. А вот возможность узнать, что думают другие покупатели о товаре, совершенно не стимулирует 13% граждан к совершению онлайн-покупок. Для сравнения: в Китае доля любопытных покупателей составляет 28%, в США — 22%, а в Южной Корее — 21%.

**МОЩНЫМИ МОТИВИРУЮЩИМИ ФАКТОРАМИ ЯВЛЯЮТСЯ БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА (52%), А ТАКЖЕ ДОСТАВКА В СТРОГО ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВРЕМЕННЫЕ ИНТЕРВАЛЫ (46%).**

Лишь 20% россиян готовы воспользоваться подписными сервисами — безлимитным количеством бесплатных доставок при годовой подписке. Этот показатель почти сравним с тем, что в Южной Корее, — 26% граждан не оформили бы годовую подписку. В Китае доля таких граждан и вовсе 16%.

Если говорить в целом про e-com friendly категории товаров в России, которые чаще приобретали в сети в 2017 г., то, по данным Nielsen, в их число вошли видеоигры (68%), туры (66%), билеты на мероприятия (60%) и доставка еды на дом (55%). В числе категорий, уверенно набирающих популярность, следует отметить мобильные телефоны (43%), электронику (36%), товары для животных (32%), средства для красоты и ухода (23%). Наиболее перспективными категориями считаются товары для детей (15%), упакованная еда (12%), цветы (12%) и алкогольные напитки (6%).

По словам Дмитрия Швецова, в числе причин перехода покупателей в онлайн-каналы торговли значится четыре ключевые мотивирующие группы факторов: Convenience (гибкая доставка, удобство транспортировки товаров, экономия времени), Assortment (уникальность, широта ассортимента, высокое качество товаров), Price/Value (низкая цена, бесплатная доставка, скидки и промо) и Experience (увлекательный процесс покупки, доступная информация о продукте для поиска и выбора).

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

**ОДНИМ ИЗ САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ СЕГМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ ЯВЛЯЕТСЯ ДОСТАВКА ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, ЧТО ПОБУЖДАЕТ ИНВЕСТОРОВ ВКЛАДЫВАТЬ СРЕДСТВА В ЭТОТ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РЫНОК.**

Помимо федеральных сетевых игроков, в данном сегменте в последнее время активно начинают работать производители, маркетплейсы и сервисы доставки. В первую очередь среди FMCG-ритейлеров, реализующих онлайн-торговлю продуктами питания, значатся сети «Ашан», «Перекресток», «О'КЕЙ», «Глобус», «Азбука вкуса», «Мираторг», SPAR, «Монетка». Показательно, что продажу продуктов питания стали осуществлять и крупнейшие онлайн-ритейлеры, ранее имеющие дело с сугубо непродовольственным ассортиментом, включая OZON, «Юлмарт», «Комус» и Wildberries. Лидером по объемам продаж является пионер сегмента поставок продовольственных товаров в России — сеть «Утконос», изначально развивающаяся с 1999 г. в формате интернет-гипермаркета. По данным «Коммерсанта», выручка сети в 2017 г. превысила 8,5 млрд руб. Далее по этому показателю идут «Азбука вкуса» (1,3 млрд руб.), «Ашан» (1 млрд руб.), «Озон» (700 млн руб.), «О'КЕЙ» (600 млн руб.).

**ПО ДАННЫМ КОНСАЛТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «ДИРЕКТФУД», ТОВАРОБОРОТ ПРОДУКТОВОГО ОНЛАЙН-РЫНКА ОЦЕНИВАЕТСЯ В 25 МЛРД РУБ. В МОСКВЕ И ПО 500 МЛН РУБ. В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ. А РЫНОК ДОСТАВКИ ГОТОВОЙ ЕДЫ ПОЧТИ В 10 РАЗ БОЛЬШЕ.**

**По мнению Мстислава Воскресенского, управляющего партнера «Директфуд», основную**



долю в рост рынка e-grocery в Москве в этом году внесут интернет-магазины «Ашана», «Перекрестка» и «Глобуса». Так, если в сентябре 2017 г. в сети «Ашан» тестировали в интернет-магазине продажи бакалейных товаров, напитков и кондитерских изделий, то летом этого года уже планируется запустить продажи свежих продуктов питания.

Показательно, что за счет безналичных платежей средний чек покупок в интернете ощутимо выше, нежели в офлайн-рознице. По словам Владимира Синельникова, управляющего партнера e-commerce агентства Aero, средний чек в онлайн-рознице превышает где-то в четыре раза чек в офлайн-магазинах. Например, в супермаркетах «Азбука вкуса» он составляет 1,5 тыс. руб. против 6 тыс. руб. в онлайн-магазине. Разница в суммах объясняется необходимостью оплаты услуги доставки, сумма которой отчасти нивелируется с увеличением количества онлайн-покупок. Среди продуктов, приобретаемых в онлайн-магазинах, лидируют бананы, апельсины, яблоки, молоко и картофель. По мнению Владимира Синельникова, в числе психологических барьеров перед покупками в Сети значится желание лично найти товар пощевле, оценить его качество перед покупкой, получить заказ здесь и сейчас.

Главным драйвером в e-grocery является экономия времени. По данным Nielsen, 53% покупателей именно по этой причине приобретают продукты онлайн. В этом плане показательна растущая популярность сервисов по доставке продуктов питания из действующих офлайн-магазинов, которые стали появляться на российском рынке с 2016 г.



**В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО SAVETIME, INSTAMART И GOLAMAGO (МОСКВА), IGOODS (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ), ГДЕ ГАРАНТИРУЮТ ДОСТАВКУ ПРОДУКТОВ ИЗ МАГАЗИНА НЕ ДОЛЬШЕ ЧЕМ В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ЧАСОВ.**

У истоков развития данной модели бизнеса стояла американская компания Instacart, появившаяся на рынке в 2012 г. Здесь отказались от собственной торговой инфраструктуры, предложив сервис по быстрой доставке продуктов из гипермаркетов. Еще одним знаковым примером является компания Amazon Prime Now, предоставляющая доставку из сети супермаркетов Whole Foods по продаже органических продуктов питания. Причем если заказ (от \$35) доставлен в течение часа, то он обойдется в \$7,99. Если же продукты привезут более чем за час, то их доставка будет бесплатной.

Для рыночных игроков, не способных гарантировать такую скорость доставки, подходит сервис click-and-collect, позволяющий покупателям самим забирать заказы из магазинов. Как отмечает Владимир Синельников, для ритейлеров это возможность сэкономить на «последней миле» и привлечь онлайн-покупателей в супермаркет, где те смогут дополнить свои виртуальные покупки новыми товарами. В плане реализации сервиса click-and-collect показателен пример торговой сети «Глобус», где в ноябре 2017 г. запустили онлайн-продажи продуктов с самовывозом из гипермаркета «Глобус Красногорск». А в феврале 2018 г. наладили курьерскую доставку по Строгино, которую во втором полугодии планируется расширить.

Поскольку онлайн-ритейлеры не способны оперативно обеспечить товарами всех заказчиков, некоторые из них предпочитают работать по модели Dark Stores, открывая для обработки онлайн-заказов склады в разных частях города





на базе собственных или партнерских магазинов. Так, в марте 2017 г. компания X5 Retail Group открыла онлайн-супермаркет «Перекресток», где происходит сбор продуктовых заказов исключительно под дистанционную торговлю. Самым знаковым здесь примером является Ocado — крупнейший в мире продовольственный онлайн-супермаркет, откуда доставляются продукты более чем 600 тыс. покупателей в Великобритании. У компании нет собственной сети магазинов, и все товары реализуются с роботизированных складов путем заказов через сайт и мобильное приложение. В Ocado также продают технологии автоматизации складов другим компаниям (Casino, Morrisons) и тестируют беспилотные грузовики, которые будут доставлять заказы покупателям.

**НЕКОТОРЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ ИДУТ ПО ПУТИ  
УБЕРИЗАЦИИ ДОСТАВКИ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ  
ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРЫ ПРИВЛЕКАЮТ  
НЕЗАВИСИМЫХ КУРЬЕРОВ И ТАКСИСТОВ  
ДЛЯ ДОСТАВКИ ПРОДУКТОВЫХ ЗАКАЗОВ.**

По данной модели работают Instacart в США и SaveTime в России. Однако в этом случае зачастую возникают проблемы, связанные с плохой клиентской ориентированностью конечного звена доставки. По крайней мере, в сети Walmart решили отказаться от работы по данной схеме с Uber и Lyft.

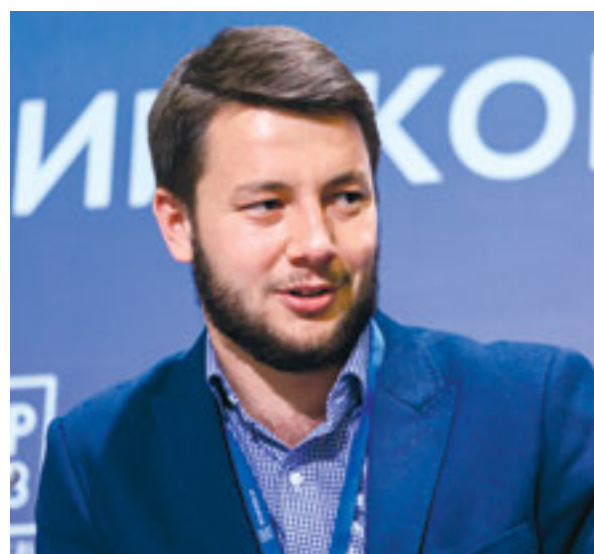
## СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ

Поскольку наряду с сетевыми игроками в онлайн-ритейле активно представлены производители и маркетплейсы, возникает резонный вопрос о возникновении конкуренции в цифровых каналах продаж. На самом деле многие участники рынка считают, что в данном случае

не приходится говорить о каком-то переделе рынка электронной торговли, который эффективно будет развиваться только благодаря усилиям всех его участников.



«В последние семь лет мы активно развиваем онлайн-торговлю по омниканальной модели и даже выпустили мобильное приложение, — говорит **руководитель направления омниканальных продаж компании Adidas Антон Дерги́лев.** — Мы не хотим конкурировать с онлайн-ритейлерами и ставим главной задачей обеспечить всесторонний доступ покупателей к нашим товарам. Поэтому наши товары представлены на сайтах Lamoda и Wildberries. Сейчас мы ставим перед собой две главные цели: удовлетворенность покупателей, измеряемая через индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS), и прибыль».



По словам **менеджера по развитию бизнеса онлайн-продаж Unilever Russia, Ukraine and Belarus Ильи Кельцева,** поскольку доля

е-commerce за первый квартал этого года составила всего 1,5%, не приходится говорить о реальной конкуренции на рынке. Запуск для компании интернет-магазина — это скорее тестовая площадка для изучения принципов работы в электронной коммерции, а также повышение клиентской лояльности и имиджевая составляющая. «Когда общая дистрибуция по рынку превышает 80% и товар можно купить на многих интернет-площадках, для продвижения сайта большое значение играет эксклюзивный ассортимент товаров, — отмечает Илья Кельцев. — По такому принципу пошли и в нашей компании».



«Без конкуренции на рынке, в том числе между продавцами и производителями, не будет оптимальной цены, — убежден **коммерческий директор OZON Константин Баяндин**. — Самому же бренду тяжело конкурировать с широкоформатными платформенными решениями крупного ритейлера».

По мнению **директора по электронной коммерции «Л'Этуаль» Мирослава Зубачевского**, производители и ритейлеры совместными усилиями развивают отечественный e-commerce. «За счет интернет-акций со стороны кого-то из игроков доли продаж этой продукции растут у всех, кто ее реализует, — отмечает Мирослав Зубачевский — Мы заметили, что когда Clarins запускает маркетинговую кампанию у себя, то рост продаж идет и у нас. Причем когда клиент выходит в интернет, его покупки в офлайне не сокращаются, то есть не происходит каннибализации каналов продаж».



Это хорошо видно на примере компании «Адамас», одновременно являющейся производителем, ритейлером и онлайн-сетью. «На данный момент у нас практически сравнялись доли посещений магазинов и нашей интернет-площадки, и сейчас у нас 5,5% розничного оборота приходится на заказы через сайт, — говорит **директор по электронной коммерции «Адамас» Алексей Ручкин**. — После запуска мобильного приложения оборот должен вырасти еще на пару процентов».

### БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ

Для развития электронной коммерции значение имеет и продвижение российских продуктов на зарубежных интернет-площадках. По мнению





**Армена Манукяна, старшего эксперта по электронной торговле Российского экспортного центра (РЭЦ),** для этого следует повышать уровень осведомленности потенциальных экспортеров, проводить оптимизацию нормативно-правовой базы, а также снижать затраты на экспортную интернет-торговлю. Все эти вопросы учтены в дорожной карте по развитию экспорта в России до 2023 г.

**ИЗ УЖЕ РЕАЛИЗУЕМЫХ РЭЦ ПРОЕКТОВ  
ЗНАЧИТСЯ ЗАПУСК НА ТОРГОВОЙ  
ПЛОЩАДКЕ ЕВАУ ВИРТУАЛЬНОЙ ВИТРИНЫ  
«РУССКИЕ СЕЗОНЫ» С ТОВАРАМИ  
ПОЧТИ 100 РОССИЙСКИХ ДИЗАЙНЕРОВ.**

По данным соглашения, eВау забирает себе 10% с продаж, а после размещения 250 объявлений начнет взимать по 30 центов за каждый новый анонс. Баннеры «Русских сезонов» появятся на глобальном сайте сервиса, а также на площадках в США, Австралии, Канаде и странах Европы. Помимо этого, в РЭЦ открыли пять российских павильонов на популярных маркетплейсах в Азии, включая Rakuten (Япония), Lazada (Вьетнам), Tmall, JD и 1688 (Китай). Также специалисты РЭЦ готовы оказывать содействие всем предпринимателям, желающим представить свою продукцию на иностранных интернет-площадках.

## В ОЖИДАНИИ РОСТА

**ПО ПРОГНОЗАМ АНАЛИТИКОВ БАНКА  
UBS, ПРИРОСТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ  
ОНЛАЙН-ПРОДАЖ В 2018–2022 ГГ.  
БУДЕТ СОСТАВЛЯТЬ 26% ЕЖЕГОДНО.**

Но сейчас рост сегмента e-grocery ограничен не уровнем спроса, а дефицитом игроков, готовых предложить оперативную доставку качественных продуктов по приемлемым ценам. Во многом развитию рынка будет способствовать увеличение числа распределительных складов ритейлеров и использование ими гибких технологичных платформ для обработки и анализа данных клиентов с применением систем искусственного интеллекта, big data и машинного обучения.

Помимо этого, влияние на развитие рынка должны оказать и меры, предусмотренные в рамках стратегии развития электронной торговли до 2025 г. В их числе значится обеспечение эффективного нормативно-правового регулирования сделок, создание небанковской платежной системы для B2B, развитие логистической инфраструктуры для работы с зарубежными покупателями и многое другое. Поэтому не исключено, что в скором времени для многих россиян заказ продуктов питания в Сети станет таким же повседневным процессом, как сегодня посещение магазина у дома. ■





## РОССИЙСКИЕ СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА И НА ЭКСПОРТ

Во многом благодаря санкциям и программе импортозамещения уровень спортивных товаров российского производства в ритейле вырос. Если всего отрасль товаров для спортивной индустрии оценивается в 600–700 млрд руб., то, по словам **Алексея Белозерова, члена генерального совета и главы Комитета по легкой промышленности и товарам народного потребления «Деловой России»**, доля продукции российского производства в ней сегодня составляет 12–15%. «В ритейле, например таких компаниях, как «Декатлон» или «Спортмастер» этот процент еще выше – до 19%», – отметил он. При этом в производстве идет работа не только по легко замещаемым, но и по более сложным и технологичным товарам, тем более что система госзаказа в отрасли работает.

## ГОСЗАКАЗ И ДРУГИЕ ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Регулятором спортивной промышленности является Минпромторг России, который уже начал поддержку этого сектора и выделение денег производителям — пока по линии «индустрии детства», но вскоре планируется принять и полноценную программу развития спорта, в которой также будет предусмотрена поддержка российских производителей. По словам **Дмитрия Колобова, директора Департамента развития промышленности социально значимых товаров Минпромторга России**, уже в этом году стратегия развития отрасли будет





завершена. К тому же у правительства появились новые вводные от президента в части национальных приоритетов, среди которых, в частности, развитие товаров на экспорт. Чтобы решить эту задачу, сформулирована дорожная карта по поддержке экспортной деятельности, а с помощью Российского экспортного центра российские предприятия уже могут получить консультации и инструменты финансовой поддержки экспортных поставок — продвижения, сертификации, логистики. Кроме того, предусматриваются меры поддержки малого бизнеса. Что касается производства спортивных товаров для внутреннего потребления, то в составе соответствующей рабочей межведомственной группы, созданной Минпромторгом России, есть представители и других ведомств — Минспорта, Минобрнауки, Минстроя и др., которые закупают эту продукцию.

**ИТАК, ДЛЯ БЫСТРОГО РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ ОСНОВНЫМ ДРАЙВЕРОМ ЯВЛЯЕТСЯ ГОСЗАКАЗ, ПРИ ЭТОМ РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА ТЕНДЕРАХ СЕЙЧАС ПОЛУЧАЮТ ПРЕФЕРЕНЦИИ.**

Но определенная ставка делается и на ритейл, который и сам включается в производство, развивая СТМ и размещая заказы в том числе и в России.

Не менее важен вопрос и собственно вовлечения в занятия спортом всего населения страны, что даст толчок росту спроса на спортивные товары. «Требования к спортивной индустрии ставятся большие, поэтому были бы интересны предложения от ритейла и промышленности. Кроме того, поскольку вовлечение граждан в регулярное занятие спортом — это сложная и системная задача, нужны межотраслевые решения», — прокомментировал ситуацию Дмитрий Колобов.

## СПОРТИВНЫЙ РИТЕЙЛ И ПРОИЗВОДСТВО

Сотрудничество ритейлеров с российскими производителями имеет специфику. Во-первых, поскольку ритейлеры не являются участниками государственных программ, главный ориентир для них — это покупательский спрос, который в последние годы к тому же заметно упал. В то же время большинство крупных розничных компаний развивают собственное производство. «Большие объемы СТМ мы закупаем как в Азии, так и в России», — сообщил



**Сергей Дроздов, начальник отдела по связям с государственными и общественными организациями ГК «Спортмастер».** При этом общий объем закупок компании в России по спортивному оборудованию, за исключением тренажеров, составляет 46% (несколько лет назад было 20%), по одежде — 12%, по обуви — 7%. Среди производственных партнеров «Спортмастера» — производители плавок, шарфов



и шапок («МФ Компани», Обнинск), х/б трикотажа («Мир ткани», Смоленск; «Глория», Клин) и ряд других. По обуви компания сотрудничает с несколькими крупными российскими производителями — компанией Brother (Краснодар), «Обувь России» (Новосибирск), а также различными ИП, которые производят чешки, лыжную обувь и т.п. Среди очевидных плюсов такого сотрудничества — меньшие расходы на логистику, общий менталитет. Но в целом сотрудничество с российскими производителями оценивается ритейлерами как проблематичное.

**ТАК, БОЛЬШИНСТВО ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НЕ ИМЕЮТ СОБСТВЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ТКАНЕЙ, СОВРЕМЕННЫХ ПОДОШВ ДЛЯ СПОРТИВНОЙ ОБУВИ, ФУРНИТУРЫ И Т.П., И ЗАКУПАЮТ ИХ — ОТСЮДА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ, И НЕДОСТАТОЧНАЯ СКОРОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗОВ.**

Следующий недостаток — малая производительность. «Например, для нас поставка в месяц должна быть порядка 30 тыс. единиц, а российские производители могут предложить меньше 20 тыс. Также нет интересных новинок, возможности оперативно выполнять дозаказы товара (мелкими сериями), недостаточная гибкость производства и конкурентоспособность по ценам», — рассказал Сергей Дроздов.



По словам **Дениса Ковальского**, руководителя производственного подразделения департамента новых производств зоны СНГ компании «Декатлон», ритейлер планирует

работу по производству товаров под своими брендами, но далеко не все российские компании могут производить эти товары по фирменным технологическим требованиям и спецификациям. «Более 70% товаров для наших магазинов производится в Азии, 19% — в Европе, а в России — менее 1%. Хотя сегодня это уже 850 моделей», — отметил он.



Также **Ольга Падейская**, директор по маркетингу сети магазинов «Кант», отмечает, что ритейлерам, которые работают в мире action sport, нужны высокотехнологичное снаряжение и трикотаж, поэтому доля российского производства у них минимальна. Хотя компания работает более чем с 50 брендами и их интересуется в перспективе российское производство.

Что же делать российским производителям, чтобы найти общий язык с ритейлом и завязать долгосрочные отношения? Сергей Дроздов видит выход в освоении ими производства высокотехнологичной продукции, что является очевидным запросом со стороны покупателей. «Если кто-нибудь из отечественных производителей смог бы наладить производство высокотехнологичных аксессуаров для горнолыжного спорта — носков, ботинок и т.п., то мы готовы закупать их в значительном количестве», — рассказал он. В свою очередь, в планах «Декатлона» до 2020 г. произвести 20 млн единиц товаров в России (до конца 2017 г. было произведено 8,5 млн товаров). «Крупнейшие категории — это текстиль и напитки. Например, мы производим здесь 95% носков для российских магазинов сети, и вода в бутылках для продаж в наших магазинах разливается также в России. С одним производителем мы недавно начали производство шорт (первая партия 10 тыс. пар)», — пояснил Денис Ковальский.



## СЕРГЕЙ ДРОЗДОВ, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ГК «СПОРТМАСТЕР»:

«Спортмастер» входит в топ-3 ведущих спортивных ритейлеров Европы и в топ-10 мировых. У сети более 500 гипер- и супермаркетов, 20 тыс. сотрудников, а РЦ в Балашихе с 15 км автоматизированных линий – крупнейший в Европе. С 2014 г. компания реализует благотворительную программу «Поколение Спортмастер», в рамках которой мы заключаем договоры более чем с 60 городами России. Мы за свой счет изготавливаем уличное спортивное оборудование и доставляем его в города, а власти устанавливают его в определенных местах для вовлечения молодежи в занятия спортом. Потрачено уже более 60 млн руб.

## ДЕНИС КОВАЛЬСКИЙ, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ДЕПАРТАМЕНТА НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ ЗОНЫ СНГ КОМПАНИИ «ДЕКАТЛОН»:

Оборот международной компании – €11 млрд, но на Россию приходится пока всего 3%. Здесь у нас 56 магазинов площадью от 1 до 12 тыс. кв. м (35 тыс. товаров для 65 видов спорта), и планируется запускать по 10 новых магазинов в год. Мы хотим сделать спорт доступным для всех, и даже покупателей мы не называем покупателями, а юзерами, то есть пользователями. Так, в наших магазинах можно не только посмотреть товары, но и воспользоваться ими – постоять на доске, выстрелить из лука, протестировать ракетку и т.п. Любой бренд-менеджер сети в России – это профессиональный спортсмен.

## ОЛЬГА ПАДЕЙСКАЯ, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ СЕТИ МАГАЗИНОВ «КАНТ»:

У нас 20 магазинов, специализация – action sport, то есть горные и беговые лыжи, сноуборды, бег и велосипед. При этом наш покупатель – человек, уже вовлеченный в свою тему, в action sport. Все бренд-менеджеры – спортсмены. Кроме того, у нас есть собственный горнолыжный комплекс, своя спортивная школа и т.д. Наши ценности – это развитие и обучение в спорте. В работе со спортшколами мы тестируем бренды и модели и вовлекаем ребят в горнолыжный массовый сегмент. Также организуем беговые клубы, читаем лекции для проходящих, привлекаем к спорту всех желающих.

## ВОЗМОЖНОСТИ СОВМЕСТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**ЧАСТО РИТЕЙЛЕР НЕ РАЗМЕЩАЕТ ЗАКАЗ НА ПРОИЗВОДСТВЕ КАК ТАКОВОЙ, А ПРИХОДИТ К ПРОИЗВОДИТЕЛЮ С ПЛАНОМ ПРОДАЖ НА ГОД ИЛИ СЕЗОН. ПОД НЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗАКУПАЕТ КОМПОНЕНТЫ И СЫРЬЕ.**

«Затем мы размещаем заказ на 30–40%, чтобы получить товар для магазинов и начать продажи – и в зависимости от объема продаж отправляем регулярно новые заказы», – рассказал Денис Ковальский. Для производителя в такой схеме заключаются определенные риски – например, когда модель «не пошла». В таком случае «Декатлон» готов выкупить у производителя те компоненты, которые тот предварительно закупил (хотя это и не покрывает всех расходов производителя). Действительно, продажи зависят от спроса, а тот сильно зависит, в частности, от погоды. Например, когда снег выпадает в октябре, то все шапки, предусмотренные на сезон, могут быть выкуплены за месяц, и наоборот, если погода мягкая, продажи стагнируют. Денис Ковальский предлагает выход: «Если нет спроса, то поставщик начинает производить для нас на следующий сезон. А учитывая нашу заинтересованность в ответственных поставщиках и ускоренное развитие сети в России, наша работа с поставщиками в течение четырех-пяти лет – это обычное дело». Хуже, когда и спрос есть, и российские производители готовы работать, но, например, вдруг в Китае товар становится намного дешевле... И такие примеры известны.

Существенные нарекания производителей вызывают и контрактные условия сети, которая традиционно, в том числе во Франции, работает по постоплате. Во Франции она составляет 90 дней, а в России примерно 45. Дополнительной сложностью для производственных партнеров сети является необходимость предварительного социального аудита, в частности, на предмет использования незаконных форм труда, в том числе детского.

## КОЛЛАБОРАЦИИ В СПОРТИВНОМ РИТЕЙЛЕ

Когда в Москве (Зеленограде) открылся первый магазин сети «Кант» в коллаборации с «Декатлоном», это вызвало скорее отрицательную реакцию со стороны участников рынка. По мнению большинства из них, компании являются конкурентами и проект, скорее всего, должен был быть убыточным. Ольга Падейская

отметила, что это не так и у партнеров по коллаборации совершенно разные аудитории. «Поскольку рынок развивается, нам нужен был новый сильный партнер, и мы создали первый магазин «Кант» как корнер со своими кассами и продавцами в «Декатлоне», — рассказала она. Предварительные расчеты показали, что целевые аудитории обеих компаний слабо пересекаются, а именно в пересекающемся ядре и заключается сила коллаборации. Так, в «Декатлон» приходит много детей, молодежи и семей с детьми. Но многие родители могут профессионально заниматься какими-то видами спорта. Поэтому было решено сделать площадку, где соединились бы начинающие и опытные спортсмены, вовлеченность и экспертность. Затем по инициативе «Декатлона» было проведено исследование, чтобы проверить, использует ли «магазин в магазине» только трафик основного магазина или также создает свой. Оказалось, что 60% трафика «Канта» — его собственный трафик, который интересен и «Декатлону», поскольку это покупатели экспертного уровня, которые ранее в «Декатлон» не заходили. «Изначально мы закладывали конверсию тех людей, кто, заходя в основной магазин, посетит и «Кант», пессимистично на уровне 6%, но по факту получились 21%. В свою очередь, средний чек предполагался на уровне 6,5 тыс. руб., что и подтвердилось», — сообщила Ольга Падейская. Учитывая большую конверсию и хороший результат, «Кант» открывает еще два совместных проекта: в октябре 2018 г. — в Нижнем Новгороде и зимой 2019 г. — в Теплом Стане.

**ЛЮБОПЫТНЫЙ ТРЕНД КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА ДЛЯ СЕБЯ И В СОВМЕСТНОМ С «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ» ИССЛЕДОВАНИИ, СВЯЗАННОМ С ПРОКАТОМ СНАРЯЖЕНИЯ. ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ РАБОТАЕТ С ПРОКАТОМ, ЖЕЛАЯ ПОЛУЧИТЬ В ПРОКАТЕ ВЕЩИ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА.**

«Также сноубордов люди больше берут в прокате, чем покупают. Это новое направление в ритейле, и часть нашего товара рассчитана для прокатов», — заключила Ольга Падейская.

## МАРКЕТПЛЕЙСЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И РИТЕЙЛЕРОВ

Одним из наиболее перспективных каналов массовых продаж для производителей являются маркетплейсы, где с одной стороны товар представляют производители и продавцы, а с другой — находятся покупатели или пользователи (юзеры).



**Дмитрий Селихов, заместитель директора по развитию AliExpress,** привел в пример Китай, где получила развитие новая культура потребления, а онлайн является главным драйвером роста в ритейле. Так, на маркетплейсе TMALL, реализованном на единой платформе с AliExpress (общие мобильное приложение и сайт), российские продавцы и производители могут напрямую коммуницировать и продавать свой товар конечному покупателю. И если мультикатегорийная платформа TMALL стартовала с трех категорий (бытовая техника и электроника, одежда и товары для детей), то категория спортивных товаров сейчас находится в стадии активного изучения. Но работать с такой сложной IT-платформой российским производителям непросто. Для интеграции с ней предлагаются услуги так называемых операционных партнеров. «Это IT-компании, обладающие экспертизой, которые помогают российским брендам открывать магазины на нашей платформе», — рассказал Дмитрий Селихов. После разработки модели интеграции и выхода на платформу расчет с ней производители осуществляют в виде фиксированной комиссии за проданный товар.







## ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

### ЗАВОД «ЗАРЯД» (ХОККЕЙНЫЕ КЛЮШКИ)

Полтора года современный завод в Набережных Челнах («клюшки от Дениса Зарипова») производит хоккейные клюшки, а в этом году 2,5 тыс. изделий отправились на экспорт, в основном в Германию. Что касается продаж в России, то, по словам **Ивана Савина, генерального директора завода «Заряд»**, продукция представлена и в «Декатлоне», и в «Спортмастере» и сегодня вытесняет конкурентов. Кроме того, совместно с Минпромторгом России ведется работа по проекту «Детские клюшки».

В производстве используются ВПК-технологии, а по материалам производство локализовано в России на 90%, и цены практически не зависят от валютного курса.

**КРОМЕ КЛЮШЕК, ЗАВОД ГОТОВ ВЫПУСКАТЬ ЛЮБУЮ ПРОДУКЦИЮ ИЗ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПОЗИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ СПОРТА, В ТОМ ЧИСЛЕ РАКЕТКИ ДЛЯ БАДМИНТОНА И БОЛЬШОГО ТЕННИСА.**

«Мы готовы участвовать в проектах по локализации продукции из композитных материалов в России», — отметил Иван Савин.

## КОМПАНИЯ «БАСК» (СНАРЯЖЕНИЕ И ОДЕЖДА ДЛЯ ТУРИЗМА И АКТИВНОГО ОТДЫХА)

Кроме спортивного, есть более широкий рынок активного отдыха (outdoor). В США, по словам **Владимира Богданова, генерального директора компании «БАСК»**, эти рынки объединились и их общий объем составляет сегодня \$887 млрд (\$646 млрд в 2010 г.). Сюда включается не только производство, ведь, по оценкам экспертов, \$1 в производстве снаряжения рождает \$4 на путешествия и поездки. При этом производство и разработка товаров для активного отдыха заключены в отдельных кластерах. «В США есть кластер в Портленде, — рассказал Владимир Богданов, — куда входят более 700 компаний (в том числе такие, как Nice, Colambia). Это 14 тыс. рабочих мест со средней зарплатой \$82 тыс. и годовой оборот в \$1,5 млрд». Особый расчет делается на новое поколение, которое ориентируется на здоровый образ жизни, спорт и путешествия.

Хотя начиналось все с частной инициативы в 1964 г., но теперь это место по-прежнему привлекает различные фирмы, работающие в индустрии outdoor. По мнению Владимира Богданова, и у нас нужна частная инициатива, которую государство может поддержать. «Наш месседж заключается в том, что нужно поддерживать не дешевые, а дорогие производства, которые можно реализовать в России. Мы предлагаем создавать в России кластер и кооперироваться. Как и «Кант», мы входим

в российскую «Outdoor Группу», которая стала инициатором такого кластера, и надеемся, что это будет федеральный кластер, который через 20 лет даст хороший оборот», — отметил он.

**КОМПАНИЯ ФСИ «АНАЛИТИКА»  
(ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ СПОРТИВНЫХ  
ЗАЛОВ И СНАРЯЖЕНИЕ)**

Самарская компания уже 18 лет производит все для спортзалов в школах и детских садах из железа, дерева, тканей и других материалов. Различная потребительская продукция — городки, обручи, скакалки и т.д. — продается в «Спортмастере», «Декатлоне», «Ашане», METRO и других сетевых магазинах. Также компания поставляет часть продукции: канаты, маты и др. — в Европу. Несмотря на кажущуюся простоту изделий, они производятся на оборудовании бывшего Куйбышевского авиазавода.



**Владимир Щелоков, генеральный директор ФСИ «Аналитика»**, уверен, что работать с сетями надо, но для производителя очень важно понимать объемы текущих и будущих объемов заказов, в том числе чтобы снизить издержки. «Например, мы можем обеспечить низкие цены на обручи за счет закупки большой партии алюминиевой трубы, уже резанной по размеру», — рассказал он. Однако в работе с сетями бывают и коллизии. Так, некоторое время под маркой ФСИ «Аналитика» в METRO продавалась продукция другого производителя.

**КОМПАНИЯ «АВТ» (ЛЫЖНЫЕ БОТИНКИ  
И ОБУВЬ ДЛЯ АКТИВНОГО ОТДЫХА)**

Производство «АВТ» находится в Перми и выпускает лыжные ботинки и обувь outdoor. Также с помощью Минпромторга России запускаются новые продукты.

**ХОТЯ РЫНОК СПОРТТОВАРОВ  
В СЕГМЕНТЕ БОТИНОК СТАГНИРУЕТ,  
И УВЕЛИЧИВАЕТСЯ (ВСЛЕДСТВИЕ КРИЗИСА)  
СРОК ЭКСПЛУАТАЦИИ СПОРТИНВЕНТАРЯ  
ВЗРОСЛЫМ НАСЕЛЕНИЕМ, НО РАСТЕТ  
РЫНОК ДЕТСКИХ СПОРТТОВАРОВ,  
В ТОМ ЧИСЛЕ БЛАГОДАРЯ ГОСУДАРСТ-  
ВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ В СПОРТЕ.**

**Александра Дрозд, директор по развитию компании «АВТ»**, рассказывает о новых товарах завода и так называемых товарах-трансформерах: «Например, растет рынок тубингов (надувных санок), тогда как пять лет назад их просто не было. Также растет рынок трансформеров. Если раньше были отдельно санки и отдельно коляски, то сейчас популярны санки-коляски».

Хотя производителям часто интересно выпускать комплектующие самим, но не всегда это правильно и возможно. И если кто-то пытается собрать максимальный парк оборудования и самостоятельно производить и пресс-формы, и подошвы и т.п., то здесь есть, по мнению Александры Дрозд, определенный риск — потерять ключевую компетенцию, качество основного продукта и, как следствие, рынок. Второй, более современный подход заключается в поиске надежных смежников, не всегда российских. И хотя







большинство материалов для производства «АВТ» поступают от смежников, расположенных на расстоянии 300 км, но та же фурнитура поступает только из Италии и Китая.

Тем не менее развитие производства в России подвержено значительным угрозам. «Если крупный ритейл перенесет свои заказы в Китай, то мы зря наращивали мощности и наняли специалистов. Поэтому в решении многих вопросов могут помочь долгосрочные контракты с ритейлерами», — уверена Александра Дрозд. Кроме того, гарантии сетей позволяют произво-

дителям планировать производство и сделать более интересной цену для самих сетей. И это будет выгодно всем.

## ПЕРСПЕКТИВЫ

До сих пор в импорте спорттоваров в Россию нет заградительных барьеров, тогда как таможенные пошлины в Китае на спортивную продукцию составляют 14%. У нас же, например, на коньки пошлина составляет €1,5 с пары, то есть менее 10%. А если завозить отшитые готовые заготовки, то таможенная пошлина снижается до нуля.

### РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ О СОЗДАНИИ КЛАСТЕРОВ СПОРТИВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ С ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ НАХОДИТ ВСЕ БОЛЬШЕ СТОРОННИКОВ.

«Мы находимся в Перми, в центре России, и кластер здесь можно создать», — предложила Александра Дрозд.

Можно отметить, что при участии Минпромторга России и производителей комплектующих компания АВТ к концу 2018 г. планирует начать продажи фигурных коньков с комплектующими российского производства, включая лезвие. Как уверен производитель, это будет продукт нового уровня, соответствующий российским и международным сертификациям. ■



## ЭВОЛЮЦИЯ ПРОМО

### КАК РИТЕЙЛЕРАМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ВЫЙТИ ИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЛОВУШКИ

За последние годы основным паттерном поведения российских покупателей стало так называемое бережливое потребление, а одним из главных драйверов продаж и генераторов трафика в магазинах остается промо. О том, как выйти из ситуации, когда всеобщая промогонка становится ловушкой для ритейлеров и производителей и ведет к критическому сокращению прибыльности бизнеса, рассказали эксперты на сессии «Как выйти из порочного круга глубоких скидок?», которая прошла в рамках Недели российского ритейла.

### ВЫХОД ИЗ ЛОВУШКИ – В СОВМЕСТНЫХ СОГЛАСОВАННЫХ ДЕЙСТВИЯХ

Доля промо в сетях перевалила к началу 2018 г. за 50%, то есть половина продаж по ключевым товарным категориям проходит с большими скидками и специальными предложениями. При этом продолжают расти и глубина скидок, и длительность акций, и количество SKU в каждой категории, которые продаются со скидками. Как отметил **Константин Локтев, директор по аналитике и консалтингу компании Nielsen Россия**, промоспираль начала раскручиваться несколько лет назад, когда в стране была высокая инфляция и ритейлеры включились в промогонку, стремясь сохранить своих покупателей.

Однако помогает ли она и сегодня привлекать трафик? По данным Nielsen, всего 8% покупателей выбирают магазины исключительно на основе информации о промо, которые в них проходят, тогда как годом раньше таких покупателей было 14%. Помогает ли такая политика брендам?

**С ОДНОЙ СТОРОНЫ, 72% ПОКУПАТЕЛЕЙ  
ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ НА ПРОМО  
В МАГАЗИНЕ И ГОТОВЫ ПЕРЕКЛЮЧАТЬСЯ  
МЕЖДУ БРЕНДАМИ, ЕСЛИ ЕСТЬ  
ИНТЕРЕСНЫЕ ЦЕНОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.  
НО В ТО ЖЕ ВРЕМЯ БАЗОВЫЕ ПРОДАЖИ  
(БЕЗ СКИДОК) У БРЕНДОВ СНИЖАЮТСЯ.**



«Таким образом, — отметил Константин Локтев, — трафик в магазины не так уж сильно привлекается, а лояльность к брендам размывается, что плохо для производителей». В результате участники рынка оказались в ситуации, когда всем им одинаково плохо, то есть в институциональной ловушке. Как следует из экономической теории, «агенты системы» могут выйти из ловушки, если у них либо появится некий орган, который возьмет на себя управление ситуацией и введет «систему», то есть рынок, в новое, более позитивное состояние, либо сами участники совместными усилиями выйдут из нее, если будут действовать согласованно. Последний вариант является наиболее приемлемым, однако эффективного решения такой задачи пока не нашли ни российские ритейлеры, ни их коллеги в европейских странах. И хотя в целом в Европе доля промо меньше, чем в России, но она стабильна и не снижается.

С другой стороны, есть опыт выхода из промоспираль или ценовых войн на других рынках. «Яркий пример — телеком в России. Когда операторы осознали, что ввязались в ценовую гонку и все вместе теряют прибыль из-за этого, то каждый оператор нацелился на управление ценностями своих наиболее прибыльных клиентов, чтобы предлагать больше сервисов, за которые те готовы платить. Но при этом они оставляют и недорогие тарифные линейки за базовые наборы сервисов для обычных клиентов», — рассказал Константин Локтев. Есть примеры из HoReCa, где, по словам эксперта, кофейни «Старбакс» в ценовой борьбе с конку-



рентами ввели позиции дешевого кофе, подняв при этом цены на премиальные виды кофе. Также много примеров персонализированных ценовых предложений — в сервисах по заказу такси, отелей и т.д.

## ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ ЦЕНОВЫХ ВОЙН

Инструменты для преодоления негативных последствий и выхода из ценовых войн и промо-зависимости можно свести в три основных блока: оздоровление ситуации, персонализация и факторы неценовой конкуренции. Для оздоровления бизнеса необходимо выяснить, какое промо является эффективным для ритейлера, выбраны ли правильная глубина скидки и нужные SKU.

Для этого проводится сегментация всех SKU в категории по двум параметрам — эластичности и ценовому индексу. Вычлняются те SKU, на которые можно и нужно делать глубокие скидки и устанавливать низкие цены, потому что у них высокий ценовой индекс и спрос на них отличается высокой эластичностью. «Снизив цены, вы сможете привлечь трафик и увеличить продажи», — отметил Константин Локтев. В обратной ситуации с низким ценовым индексом и низкой эластичностью, то есть при низких ценах на те товары, которые слабо реагируют на изменения цены, следует, напротив, повышать на них цену. И так, по мнению эксперта, можно отрегулировать по цене все товарные позиции.

**ЧТО КАСАЕТСЯ ЧАСТОТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМО, ТО ЛОГИКА И ПРАКТИКА ПОДСКАЗЫВАЮТ, ЧТО ЧЕМ ВЫШЕ ЭЛАСТИЧНОСТЬ НА SKU, ТЕМ ЧАЩЕ НАДО ДЕЛАТЬ ПРОМО, ПОТОМУ ЧТО ЛЮДИ РЕАГИРУЮТ НА ЭТО.**

Также в некоторых случаях в работе с ассортиментом не стоит использовать глубокие скидки, если можно просто ввести в категорию более дешевые позиции.

Персонализация в работе с потребителями включает в себя работу с программой лояльности и селективное ценообразование. Константин Локтев предлагает использовать для работы с персонализированными предложениями более широкое понятие — customer value management, или управление ценностями клиентов. Для этого необходимо понимать, как не потерять прибыльных клиентов, эффективно бороться с оттоком покупателей в магазинах и категориях и т.д. Как отметил эксперт, в банковской сфере, телекоме эти технологии уже работают.

Очевидно, что покупатель с большей вероятностью пойдет в тот магазин, карта которого у него есть. Но карта лояльности — это лишь первый шаг. «Затем для ритейлера должна идти аналитика, RFM-анализ (Recency Frequency Monetary — давность, частота, деньги), чтобы делать персонализированные промо по картам, удерживать и повышать доходность по отдельным группам клиентов», — уточнил Константин Локтев. Это дает глубокий анализ клиентской базы.

Что касается неценовой конкуренции, то и здесь уже накоплен огромный арсенал средств в борьбе с промо. Это и запуск производителями инновационных продуктов, и развитие ритейлерами сервисов (например, открытие кафе в магазине), и вовлечение покупателей в программу лояльности и др.

Таким образом инструменты для выхода из ценовой ловушки победителями существуют. Но для этого потребуются совместная работа ритейлеров и производителей. И такая работа уже ведется.

## ПУТИ ВЫХОДА ИЗ ПРОМОЛОВАШКИ

ОЗДОРОВЛЕНИЕ	ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ	НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Построение эффективной ценовой архитектуры портфеля категории</li> <li>● Повышение эффективности промо через анализ эластичности</li> <li>● Выпуск value упаковок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Селективное ценообразование</li> <li>● Персонализированные промопредложения</li> <li>● Customer Value Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Управление позиционированием</li> <li>● Управление ассортиментом, инновации</li> <li>● Диверсификация сервиса</li> <li>● Вовлеченность покупателей</li> </ul>

Источник: Copyright © 2018 The Nielsen Company. Confidential and proprietary



## ИЗ МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ

Что могут ритейлер и производитель предложить покупателю взамен скидки? Российский и мировой опыт открывает множество возможностей. **Денис Васильев, вице-президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла**, привел несколько примеров: «Это и даунсайзинг (уменьшение веса продукта в упаковке без изменения цены), и накопительные системы в программе лояльности и др. Например, набор подготовленных овощей для определенного вида супа продается без скидки — но это удобство для покупателей. Или в магазинах Lidl готовые блюда выставлены на видном месте и выделены яркой упаковкой, но не предполагают скидок. Также покупателю предлагаются цветы с ярким ценником — 2 шт. за €5, тогда как цена 1 цветка — €2,5, то есть скидки нет».

Но если и использовать скидки, то можно делать их небольшими и давать не сразу. Так, в одном магазине лишь шестая купленная бутылка кока-колы предлагается бесплатно. Или скидка действует на следующую купленную упаковку. «Это подтолкнет покупателя прийти в магазин еще раз», — отметил Денис Васильев. Эффективно и так называемое кросс-промо, когда продаются товары, совпадающие в рамках какой-то миссии.

**НЕСМОТЯ НА ПОТЕРИ, СУЩЕСТВЕННО СНИЖАТЬ ОБЪЕМЫ ПРОМОПРОДАЖ СЕГОДНЯ НИКТО ИЗ РИТЕЙЛЕРОВ НЕ ПЛАНИРУЕТ. ВЕДЬ ДВЕ ТРЕТИ РОССИЯН ПРОДОЛЖАЮТ ЭКОНОМИТЬ, А 56% СТАЛИ ПОКУПАТЬ БОЛЕЕ ДЕШЕВЫЕ БРЕНДЫ, И ДЛЯ ТАКИХ КЛИЕНТОВ САМЫЙ УДОБНЫЙ СПОСОБ ЭКОНОМИИ — ЭТО ПОКУПКИ ПО ПРОМОАКЦИЯМ.**

«Согласно подсчетам аналитиков Oliver Wyman, 16 покупателей из 100 в 2017 г. стремились покупать товары в промоакциях, а в 2021 г. таких будет уже 25», — заключил Денис Васильев.

Уходить от промозависимости помогает и развитие СТМ в сетях. Например, в Западной Европе доля СТМ в продажах свыше 50%, а в России — ниже 20%. Однако работа с СТМ в условиях промоакций не всегда дает ритейлерам ценовое преимущество по сравнению с брендированными товарами. И если в отдельных сегментах бытовой химии или напитков брендовые позиции постоянно идут с большими скидками, то для покупателя СТМ не интересен.

Также сегодня во всем мире очень широко эксплуатируется тема био-, экотоваров и в целом товаров для здорового образа жизни, что позволяет ритейлерам сохранять маржинальность в отдельных группах. Этому помогает и дифференциация ритейлеров по категориям, например сеть «ВкусВилл» — по молочной группе товаров, «Мираторг» — по мясной, «Красное & Белое» — по алкогольной и т.д. Высокие компетенции ритейлера в той или иной группе товаров — это также хороший способ привлечения целевых покупателей.





## ВЗГЛЯД ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

**КОГДА ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗУЕТ ПРОМОАКЦИЮ, ОН НАДЕЕТСЯ УВЕЛИЧИТЬ НАРЯДУ С ТОВАРООБОРОТОМ И ВАЛОВЫЙ ДОХОД, НО В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ЭТОГО НЕ ПРОИСХОДИТ.**

Поэтому для него задача промо обычно сводится к тому, чтобы приобрести новых потребителей, в том числе за счет ухода их от конкурента, напомнить о своем бренде, продвинуть новинки, продать накопившийся товар до окончания срока годности или обеспечить большой запас его продукта в домохозяйстве — ведь, как известно, большой запас, например, шоколада приводит к увеличению его потребления у любителей. Однако сегодня большинство промо делается, чтобы просто не отстать от конкурентов.

Принуждают к проведению промоакций производители и сами ритейлеры. Поэтому со стороны менеджеров по работе с ключевыми клиентами производителя требуется серьезная аргументация, чтобы противостоять этому давлению. «Например, мы смогли убедить сети, что в такой категории, как сахарозаменители, промо



делать не надо. Ведь люди не будут потреблять больше этих продуктов. В то же время в категории чая требования идут постоянно, но мы ограничиваем глубину скидок и вместо, предлагаемой 25% обычно даем лишь 10–15%», — рассказал **Илья Блинов, генеральный директор компании Milford**. И если в компании сегодня доля промо составляет до 20%, то в среднем по чайной категории — порядка 40%. Очевидно, что в сегментах с высокой долей промо происходит девальвация имиджа брендов — как, например, в категории растворимого кофе, где более 80% продукции продается с глубокими скидками.

**ОТ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЗАВИСИТ И ЕГО ДАЛЬНЕЙШАЯ СУДЬБА, ВЕДЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА СНИЖАЕТСЯ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ. И ПОСТОЯННОЕ УЧАСТИЕ В ПРОМОАКЦИЯХ ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ – ЭТО ПУТЬ В НИКУДА.**

Илья Блинов считает, что возможны три позиции со стороны производителей. Самые большие, такие как Procter & Gamble, уже изменили бизнес-модель, и глубокая скидка в ней заложена, а регулярная цена весьма условна, поскольку 80% тех же стиральных порошков продается в промо. Более стойкие средние компании, которые пытаются выдерживать напор сетей и снижать частоту промоакций и глубину скидок, предлагая различные альтернативы (интересные новинки, уникальный ассортимент), сохраняют свои позиции на рынке. «А те, которые продолжают играть в эту игру, могут разориться», — уверен Илья Блинов.

Выход, по его словам, следует искать, во-первых, в персонализации предложений. И если сети смогут предложить производителям такие возможности, то им будет интересно это



обсудить. Ведь в промоакциях часто товар достается не тому, кому он действительно нужен. Да и целевые покупатели сегодня могут покупать товар исключительно в промо, поскольку знают, что акции идут периодически, и они в соответствии с «графиком» рассчитывают свои покупки желаемого товара. Однако если скидок не будет, то далеко не все они откажутся от покупки. Второй вариант выхода из сложной ситуации заключается в сокращении частоты акций и глубины скидок. По мнению Ильи Блинова, следует уходить от чисто ценовых акций в комплексные предложения и кросс-промо, уходить от практики, когда мотиватором является исключительно цена. Основной проблемой в данной ситуации он считает боязнь ритейлеров выйти из гонки скидок. Поскольку если кто-то выйдет, а конкуренты нет, то вышедший проиграет, так как трафик перейдет к другим ритейлерам.

### ВЗГЛЯД РИТЕЙЛЕРА

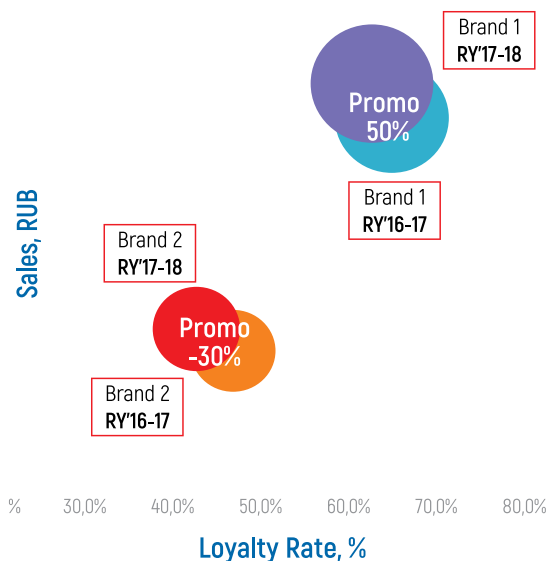
Понимать, какие категории в промо эффективны, а какие нет, ритейлеру помогает аналитика.

**ЕСТЬ КАТЕГОРИИ, ПРОДАЖИ В КОТОРЫХ РАСТУТ С РОСТОМ ДОЛИ ПРОМО, ЕСТЬ И ДРУГИЕ, КОТОРЫЕ МОГУТ РАСТИ БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОМО, И ЕСТЬ ТЕ, ГДЕ ТОВАРООБОРОТ НЕ РАСТЕТ НИ С РОСТОМ ПРОМО, НИ БЕЗ НЕГО.**

Поэтому необходимо прежде всего тщательно работать с ассортиментом и аналитическими данными.

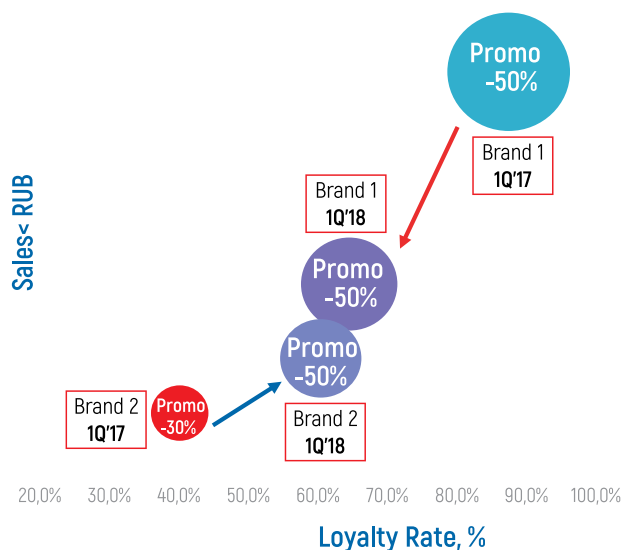
### ИЗМЕНЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДАМ

Brand Loyalty of 2 products 12M scope incl.Q1'18



Для производителя главное с точки зрения бренд-маркетинга — это лояльность покупателей. **Алия Салахетдинова, директор по коммерческим проектам ООО «Лента»**, привела пример конкуренции между брендами в одной категории, когда у первого из двух брендов — лидера рынка — лояльность до конца 2017 г. составляла 70%, а у второго — на уровне 45%. Но после того как в первом квартале 2018 г. второй бренд посчитал, что ему недостаточно имеющегося объема продаж, и увеличил глубину скидки в промо с 30 до 50%, то в результате вместе с ростом лояльности у второго бренда оказалась сниженной лояльность у первого бренда, который по-прежнему делал скидку в 50%. «То есть переключение между брендами возможно, но результаты мо-

Brand Loyalty of 2 products Q1'18





гут быть неоднозначными. При этом ритейлер выступает лишь как медиатор процесса», — отметила Алия Салахетдинова.

Помимо промо, в сети «Лента» активно работают с персонализацией, лояльностью, геймификацией, преимущественным развитием таких перспективных категорий, как фреш, и т.п. При этом проникновение стандартных карт лояльности среди покупателей сети составляет уже 95%, также есть карты для профессиональных покупателей «Лента ПРО» со скидкой до 9%. Однако найти то, что сработает на увеличение продаж, по словам эксперта, сегодня очень непросто. И эта работа отнимает у ритейлера много времени и ресурсов.



**Йоханнес Толай, коммерческий директор X5 Retail Group**, сравнил сегодняшнюю ситуацию в России с аналогичной в Восточной Германии в 1995 г., когда там было открыто много новых магазинов, но с началом массового спада производства, ростом безработицы и падения покупательского спроса продажи

падали. «И сегодня мы видим, — отметил эксперт, — что в Германии пять розничных компаний занимают уже 80% рынка». В свою очередь, российские ритейлеры, по его словам, располагают многими инструментами и данными для анализа, и они быстрее понимают, какие меры работают, а какие нет.

**ЧТОБЫ ВЫЙТИ ИЗ СИТУАЦИИ С ГЛУБОКИМИ СКИДКАМИ, КОГДА НА РЫНКЕ РАСТЕТ ЧИСЛО ПРОМОХАНТЕРОВ, НУЖНО ИЗУЧАТЬ ДРУГИЕ ЦЕННОСТИ И МОТИВАЦИИ, КРОМЕ ЦЕНЫ.**

«С этой целью необходимо коммуницировать с покупателем, развивать ассортимент, сервисы, искать новые нематериальные мотивации и у сотрудников компаний, и у покупателей — и другого пути нет», — пояснил он.

В отношении покупателя к товару, кроме цены, имеет все большее значение качество. Поэтому сейчас акцент должен быть сделан именно на развитии качественных показателей товаров. По словам Йоханнеса Толая, ритейлеру необходимо работать вместе с производителем над каждым товаром, повышать его потребительские характеристики, развивать взаимное доверие между собой. Чтобы в результате этой совместной и детальной работы удивить и превзойти ожидания своих клиентов — российских потребителей. В качестве примера он привел выбор чая в магазинах: «В 90-х годах в Германии травяные чаи ограничивались пятью вкусами — ромашка, мята, шиповник и т.п. А сегодня выбор огромный».

В заключение отметим, что в FMCG мире ритейлеры и производители активно взаимодействуют, и доверие между ними строится во многом на основе передачи знаний о товарах и данных о потребителях, что помогает им найти ответы на насущные вопросы и лучше понимать друг друга. ■



## ВТОРИЧНЫЕ РЕСУРСЫ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭКОЛОГИЯ

В рамках круглого стола, посвященного вторичным материальным ресурсам в ритейле, прошедшего в рамках Недели российского ритейла, его участники обсудили актуальные законодательные предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования этой сферы.

### ВТОРИЧНЫЕ РЕСУРСЫ И ИХ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Хотя проблема обращения вторичных ресурсов при взаимодействии ритейлеров и производителей существует очень давно, нормативное регулирование в этой сфере началось только в последнее время.

**ТАК, В 2014 Г. БЫЛИ ПРИНЯТЫ ПОПРАВКИ В ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН ОТ 24.06.1998 № 89-ФЗ «ОБ ОТХОДАХ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ», КОТОРЫЕ, В ЧАСТНОСТИ, ОБЯЗАЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, ИМПОРТЕРОВ ТОВАРОВ САМОСТОЯТЕЛЬНО ИЛИ ЧЕРЕЗ УПЛАТУ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СБОРА ОБЕСПЕЧИВАТЬ УТИЛИЗАЦИЮ ОТХОДОВ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭТИХ ТОВАРОВ.**

С конца прошлого года, по словам **Дениса Щура, директора Центра исследования в сфере экономики и права**, Минпромторг России готовит по поручению президента РФ законопроект,



представляющий собой поправки к уже действующим законам, которые касаются вторичных материальных ресурсов (этому посвящены три его статьи).

Ранее **заместитель председателя Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию Ирина Гехт** отметила, что для эффективной работы системы сбора и переработки отходов важно сформировать закон, регулирующий комплексное обращение со вторичными материальными ресурсами. Однако затем было решено встраиваться в существующую систему регулирования, а не принимать новый правовой акт, поскольку уже внесенные в закон № 89-ФЗ изменения предусматривали порядок утилизации, а вторичные отходы как раз и являются результатом утилизации.

«В феврале 2018 г. был подготовлен первый черновик законопроекта Минпромторга России с привлечением федеральных исполнительных органов власти. Сейчас он находится в стадии внутриведомственной доработки», — рассказал Денис Щур. При этом законопроект формулирует само понятие вторичных ресурсов, под которыми понимается продукция, полученная в результате рекуперации или обработки отходов, для которой имеется экономическая целесообразность утилизации, — данное определение еще будет дорабатываться на стадии изменений в результате рассмотрения федеральными органами исполнительной власти. Ведь, как отметила Ирина Гехт, отсутствие законодательного закрепления термина «вторичные материальные ресурсы», а также требований к обращению с ними приводит к тому, что большое количество веществ или предметов, образовавшихся в процессе производства и пригодных для повторного использования,



выведено из хозяйственного оборота и признается отходами.

Кроме того, по словам Дениса Щура, вносятся изменения в Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» от 02.01.2000 № 29-ФЗ, который давно требовал приведения его в соответствие с техническим регламентом Таможенного союза.

**ПОПРАВКИ ПРИНЦИПИАЛЬНО МЕНЯЮТ ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА, БЕЗОПАСНОСТИ И УТИЛИЗАЦИИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ.**

«Так, раньше опасным признавался продукт, который потерял потребительский вид, хотя он мог быть, к примеру, просто помят, но еще не просрочен», — отметил выступающий. Также стоит задача упростить процесс перевода пищевых отходов во вторичные ресурсы и использовать их для производства других видов продукции, в частности удобрений, кормов и др.

**ДОРАБОТКА ЗАКОНА О ЗАПРЕТЕ ВОЗВРАТА НЕПРОДАННЫХ ПРОДУКТОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ**

Как известно, в январе нынешнего года Ирина Яровая во главе группы депутатов «Единой России» внесла законопроект о запрете на возврат непроданной продукции на рассмотрение нижней палаты парламента. Как пояснила тогда вице-спикер, существующая ситуация противоречит экономическим интересам страны и наносит прямой ущерб добросовестному отечественному производителю.

А в конце 2016 г. Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), которая объединяет крупнейших ритейлеров, подписала меморандум о взаимопонимании с Российской гильдией пекарей и кондитеров, который предполагал конструктивное взаимодействие ритейлеров и хлебопеков.



Управляющий АО «Владимирский хлебокомбинат», вице-президент Российского союза пекарей и кондитеров (РОСПиК) Алексей Лялин обратил внимание на то, что хлебопекарная отрасль, как ни одна другая, столкнулась с проблемой возврата нереализованной продукции: «На этом отрасль ежегодно теряет огромные деньги. Отправка этой продукции в свинарники или охотхозяйства проблеме не решала даже частично». Он отметил, что



благодаря совместной работе производителей хлеба и сетевого ритейла (в первую очередь X5 Retail Group, с которой Владимирский хлебокомбинат осуществлял пилотный проект) были достигнуты определенные позитивные перемены. Но проблема, по его мнению, окончательно не решена. **Юрий Кацнельсон, президент РОСПиК**, предложил два варианта ее решения. «Первый путь — стимулирование изменения цен незадолго до окончания срока годности, чтобы уменьшить количество просроченной продукции. Второй — создание специальных производств для утилизации и превращения этой продукции в кормовую, — прокомментировал он. — Такие опыты уже есть».

**МЕЖДУ ТЕМ ИЗВЕСТНО, ЧТО МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ СОЧЛО, ЧТО ЗАКОНОПРОЕКТ О ЗАПРЕТЕ СЕТЯМ ВОЗВРАЩАТЬ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ ПОСТАВЩИКАМ НУЖДАЕТСЯ В ДОРАБОТКЕ.**

По его мнению, чтобы не нести дополнительные убытки, сети могут сократить объем заказов, зато частота поставок вырастет. Кроме того, запрет возвратов может повлиять на ассортимент и цены.

Помимо прочего, Правительство РФ решило ограничить список товаров, которые нельзя возвращать поставщикам, только социально значимыми продуктами, срок годности которых составляет до 10 дней. Эти продукты перечислены в Постановлении Правительства № 530 от 15.07.2010. В списке — 24 продукта, в том числе говядина, молоко, хлеб, сливочное масло, картофель и т.д.



## ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОИЗВОДСТВА И МАРКИРОВКИ ОРГАНИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ

В числе других готовящихся нормативных актов, которые были затронуты на круглом столе, был законопроект «О производстве органической продукции» (сейчас Закон о производстве и распространении органической и экологически чистой продукции уже принят Госдумой, и знак качества органической продукции будет появ-



ляться только на тех продуктах, производители которых получили сертификат производителя экопродукции. — *Прим. ред.*) По словам **депутата Госдумы и члена Комитета по аграрным вопросам Натальи Боевой**, сегодня экологически чистые продукты питания являются мировым трендом и успешно производятся в 178 странах мира. Помимо сохранения природной экосистемы сельскохозяйственных угодий, органическое земледелие позволяет производить экологически чистые продукты питания, которые сегодня очень популярны среди людей, заботящихся о своем здоровье.

**ПО ПРОГНОЗАМ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ОРГАНИЧЕСКОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ТРЕХ ЛЕТ БУДЕТ РАСТИ ЕЖЕГОДНО В СРЕДНЕМ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 15%.**

«И наша общая задача — сделать так, чтобы полезная органическая продукция, не проданная до окончания срока годности, с прилавков не попала в отходы», — подчеркнула она. В соответствии с документом, нельзя использовать упаковку из материалов, которые могут привести к загрязнению органической продукции и окружающей среды, в том числе из ПВХ.





По инициативе Минсельхоза предусматривается создание единого государственного реестра производителей органической продукции. Попасть в перечень, который будет вести само ведомство, смогут бесплатно все производители органической продукции.

Кроме того, закон предусматривает размещение маркировки на товаре, но только для тех, у кого есть сертификат. По мнению экспертов, это один из наиболее важных моментов в установлении правил, ведь пока маркировать как органик можно что угодно, не неся за это ответственности. Новый закон, вступающий в силу с 1 января 2020 г., предусматривает штраф за необоснованное использование соответствующей маркировки для должностных лиц в 10 тыс. руб., для юридических — не менее 100 тыс. руб.

## «ЗЕЛЕННЫЕ» ГОСЗАКУПКИ

Комитет Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию разработал законопроект, направленный на то, чтобы простимулировать госзаказчиков при проведении аукционов и конкурсов отдавать предпочтение энергоэффективной технике, офисной мебели из экологичных материалов, бумаге из вторсырья, электромобилям, а также электроэнергии, получаемой из возобновляемых источников. Однако реальная правоприменительная практика таких закупок пока не сложилась.

Поручение подготовить предложения по развитию инструментов стимулирования в России «зеленых» технологий было дано в конце 2016 г. Владимиром Путиным по итогам заседания Госсовета по экологии.

**В СЕРЕДИНЕ 2017 Г. С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ СОЗДАТЬ СИСТЕМУ «ЗЕЛЕННЫХ» ГОСЗАКУПОК ВЫСТУПИЛ ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ.**

При этом отмечалось, что сделать это будет не просто — ведь сегодня основным критерием при госзакупках является не качество товара, а его цена. Экологически чистые товары же стоят дороже обычных.

«Сейчас мы обсуждаем «зеленые» закупки, чтобы создать преференции для предприятий, которые осуществляют вторичную переработку мусора. Не создав преференций, не гарантировав определенное участие в каких-то конкурсах для массовой закупки продукции из пластика или переработанной бумаги, мы переработку не подтолкнем», — отметила Ирина Гехт.

Итак, законодателям предстоит большая работа по созданию документов, оговаривающих условия, когда ритейлерам и производителям экономически выгоднее прибегать к передовым технологиям переработки, чем утилизировать прежними способами, а также максимально эффективно использовать вторсырье. ■



## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В РИТЕЙЛЕ И ЭЛЕКТРОННАЯ ИНКАССАЦИЯ

В процессе активного развития онлайн-торговли этот сегмент розничного бизнеса становится все более восприимчив к рискам информационной безопасности, в числе которых значатся DDoS-атаки, рассылка вредоносных программ, взломы POS-терминалов. Эксперты сессии «IT в современном розничном бизнесе», прошедшей на Неделе российского ритейла, обсудили темы хищений денежных средств торговых компаний и такие меры противодействия, как использование депозитных машин и электронная инкассация.

### ФАКТОР БЕЗОПАСНОСТИ

В числе знаковых трендов последних лет, касающихся киберпреступлений в сфере розничной торговли, значится переход от массированных DDoS-атак и рассылок спама к распределенным атакам с большого количества адресов.

**ВСЕ ЧАЩЕ СТАВКА ДЕЛАЕТСЯ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ CRIME-AS-A-SERVICE, И ЗЛОУМЫШЛЕННИКАМИ СОЗДАЮТСЯ САЙТЫ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ВРЕДНОСНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ХИЩЕНИЯ ДАННЫХ УЧЕТНЫХ ЗАПИСЕЙ, ДОСТУПА К E-MAIL АДРЕСАМ, СОЦИАЛЬНЫМ СЕТЯМ И ОНЛАЙН-БАНКИНГУ, А ТАКЖЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ИНФИЦИРОВАННЫЕ PDF-ФАЙЛЫ.**

Поскольку на российском рынке ритейла пока еще не так много проектов, использующих облачные решения, big data и интернет вещей (IoT), доля преступлений в сфере новых технологий крайне невелика.



По словам **Алексея Лукацкого, бизнес-консультанта по безопасности компании Cisco Systems**, основные киберугрозы в ритейле связаны с мошенничеством при возврате товаров, кражами средств с расчетных счетов в банке, простоями сайтов из-за хакерских атак и взломами POS-терминалов. «Вероятность



подхватить вредоносный код в 182 раза выше в интернет-магазине, чем на сайте с пиратским программным обеспечением, — отметил Алексей Лукацкий. — Ритейл сегодня представляет интерес для мошенников по ряду причин. В том числе это получение ценных данных, которые можно выгодно реализовать, а также легкость предсказаний пиковых значений сезонного спроса, когда клиенты интернет-магазинов особенно активно реагируют на маркетинговые акции и легко поддаются на приманки мошенников. Значение играет и то, что технологии и программное обеспечение используются в ритейле без учета целостной архитектуры безопасности. Ситуация усугубляется за счет высокой кадровой текучки и низкого уровня квалификации персонала».

**СЕГОДНЯ СУЩЕСТВУЕТ МНОЖЕСТВО ТОЧЕК ДЛЯ ДОСТУПА ВРЕДНОСНОЙ ИНФОРМАЦИИ В КОРПОРАТИВНУЮ ТОРГОВУЮ СЕТЬ, ВКЛЮЧАЯ НОУТБУКИ ДИРЕКТОРОВ, ПЛАНШЕТЫ ИЛИ СМАРТФОНЫ ПРОДАВЦОВ И МЕРЧАНДАЙЗЕРОВ.**

Причем от вредоносных программ сегодня уже не спасают фаерволы, представляющие собой набор программных сетевых фильтров, отслеживающих поступающие на компьютер пакеты информации. Эффективную защиту от известных угроз безопасности обеспечивает грамотно спроектированная комплексная инфраструктура безопасности, включающая в себя антивирус, средства фильтрации контента и межсетевой экран (брандмауэр).

Наиболее эффективным средством защиты в торговых компаниях считаются сетевые протоколы для учета трафика, помогающие собирать информацию о нем по IP-адресам с последующим анализом этих данных. Эти протоколы (NetFlow, J-Flow, s-Flow и пр.) подразумевают наличие маршрутизатора, набирающего статистику по проходящему через него трафику, коллектора для сбора данных и помещения их в хранилище, а также анализатора, изучающего информацию и формирующего отчеты. Наличие такого протокола позволяет оперативно вычислить вредоносный код.

Вопрос усложняется тем, что сейчас на рынке велика доля зашифрованного трафика (TLS). «Чтобы оценить надежность системы защиты торговой компании, следует понять, готова ли она работать с возрастающим объемом такого трафика, — рассказал Алексей Лукацкий. — По оценкам Cisco, сейчас в сети зашифровано более 60% трафика. И злоумышленники используют шифрование для обхода механизмов детектирования их активности».

**ЧТОБЫ РАСПОЗНАВАТЬ ВРЕДНОСНЫЙ КОНТЕНТ, НЕ ПРИБЕГАЯ К РАСШИФРОВКЕ ТРАФИКА, В КОРПОРАТИВНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ ИСПОЛЬЗУЮТ ПРОГРАММНЫЕ МОДУЛИ ДЛЯ ЕГО АНАЛИЗА БЕЗ ДЕШИФРОВАНИЯ.**

При этом используется сетевая телеметрия и интеллектуальный мониторинг угроз в сочетании с алгоритмами машинного обучения. В результате в ходе мониторинга корпоративной сети и обработки данных с мобильных устройств, а также «облачных» сред, удастся идентифицировать подозрительный контент, своевременно отделив его от полезной информации.

По мнению Алексея Лукацкого, сейчас серьезной проблемой являются целенаправленные атаки (APT), рассчитанные на достижение конкретных целей в той же торговой компании. После проникновения сквозь механизмы внешней защиты, обойдя их через такие точки входа в сеть, как Wi-Fi, 3G/4G или флешки, угрозы распространяются по внутренней корпоративной сети. В ходе такой атаки хакеры получают доступ к компьютерам ключевых сотрудников магазинной сети и ведут незримый мониторинг за всей корпоративной информацией.

«Чтобы этого избежать, необходимо реализовать концепцию интегрированной безопасности, подразумевающую использование в качестве средств мониторинга и защиты саму сеть, по сути, превратив ее в распределенный сенсор обнаружения атак», — отметил Алексей Лукацкий.

## ДЕНЕЖНЫЙ АСПЕКТ

Еще один аспект безопасности связан с хранением и перемещением наличных средств торговых компаний. Здесь следует отметить, что количество банкнот и монет, находящихся в обращении, по данным Центробанка, постоянно растет. В связи с чем актуальность обработки наличных в ритейле не уменьшается, даже несмотря на развитие альтернативных вариантов платежей. По словам **Вероники Глебовой, руководителя коммерческого отдела компании Profindustry**, до 60–70% расчетов за покупки в ритейле сегодня происходит за наличные средства.



В результате наблюдается переход от использования кассовых точек в торговых центрах к банкоматам cash-in, темпокассам и автоматическим депозитным машинам с рециркуляцией банкнот и монет. Темпокасса представляет собой сейф для временного хранения денег с приемным отделением для депонирования купюр и с электронным кодовым замком. Для каждого пользователя темпокассы существуют программируемые логин и пароль, что позволяет узнать, кто и когда вносил в нее деньги. Сбор информации с темпокассы происходит в режиме реального времени через интернет или мобильную связь.

**БОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНО ПРИМЕНЕНИЕ АВТОМАТИЧЕСКИХ ДЕПОЗИТНЫХ МАШИН (АДМ), ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПЕРЕСЧЕТ, ПРОВЕРКУ ПОДЛИННОСТИ И ДЕПОНИРОВАНИЯ НАЛИЧНОСТИ, ЧТО СОКРАЩАЕТ ВРЕМЯ НА ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ ВЫРУЧКИ К ИНКАССАЦИИ.**

К тому же исключаются потери времени вследствие ошибок при пересчете денежных банкнот. Благодаря АДМ ритейлеры могут вносить ежедневно выручку, зачисляя ее на свой расчетный счет в банке. За счет подключения АДМ к комплексу удаленного мониторинга удастся проводить онлайн-контроль всех операций.

«Мировой опыт подтверждает тенденцию перехода на работу с АДМ, и российский рынок ритейла готов к введению онлайн-инкассации, — отметила Вероника Глебова. — Одними из основных задач ритейлеров являются оптимизация расходов на обработку и управление наличным оборотом, а также повышение оборачиваемости. Попутно возрастают требования к скорости зачисления денежных средств на расчетные счета. Использование сервиса электронной инкассации позволяет снижать издержки, связанные с обслуживанием оборота наличных. При их обработке снижается количество операционных ошибок, свя-



занных с человеческим фактором, и сокращается бумажный документооборот».

**АДМ ОСОБЕННО АКТУАЛЬНА В ВЫХОДНЫЕ И ПРАЗДНИЧНЫЕ ДНИ, КОГДА БАНКОВСКИЕ ОФИСЫ НЕ РАБОТАЮТ**

При наличии в торговом центре АДМ после внесения средств торговыми компаниями они зачисляются на расчетный счет в режиме реального времени. Важным преимуществом электронной инкассации является мгновенное зачисление выручки на расчетный счет торговой точки сразу после помещения наличных в АДМ. Это также исключает возникновение проблем с образованием излишков или недостатков при пересчете денежной выручки. Показательно, что в данном случае ритейлеры освобождаются от всех затрат, начиная от выбора, поставки и инсталляции АДМ и заканчивая сервисной поддержкой и инкассацией устройств.

По такому пути пошли в международной сети торговых центров Selgros cash & carry, насчитывающей 41 центр в Германии, 21 в Румынии, 18 в Польше и 10 в России. В итоге внедрения АДМ здесь удалось повысить качество работы кассиров, автоматизировать процедуру выдачи и пересчета наличности, упростить интерфейс взаимодействия с системой автоматизации, а также устранить разрыв во времени зачисления средств на расчетный счет и оптимизировать стоимость инкассации.

«В числе основных статей для экономии средств следует отметить сокращение затрат на дополнительную площадь бэк-офиса, — сообщил **Денис Коровин, руководитель отдела информационных технологий компании Selgros cash & carry.** — Сокращение занимаемой площади с 10 кв. м до 2 кв. м позволило нам более эффективно задействовать пространство торговых центров». Также отпала потребность в закупке оборудования для обработки наличных (счетчики банкнот и детекторы) и в оплате труда сотрудников (25 человеко-часов в сутки уходило на пересчет наличных). При этом удалось исключить повторные пересчеты из-за ошибок ручной обработки и незапланированные выезды служб инкассации. ■







## ИТ-ТРЕНДЫ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

В последние годы инновационные технологии позволяют успешно трансформировать традиционные модели ведения бизнеса. Об основных ИТ-трендах в розничной торговле и о том, какие конкурентные преимущества в обслуживании клиентов и управлении товарным ассортиментом открываются сегодня для ритейлеров, говорили участники сессии «ИТ в современном розничном бизнесе», которая прошла на Неделе российского ритейла.

### ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Расширение спектра и сферы применения диджитал-решений во многом обусловлено развитием интернета, совершенствованием методов анализа и обработки данных. В результате технологии позволяют выйти на принципиально новый уровень взаимодействия с покупателями, объединить в одну экосистему онлайн- и офлайн-каналы продаж. Одной из актуальных технологий становится так называемый интернет вещей (IoT), который ритейлеры внедряют в таких бизнес-процессах, как контроль поставок, управление товарными запасами, а также обработка платежей. Для повышения эффективности бизнеса ритейлеры могут использовать полки с вмонтированными датчиками, определяющими сокращение ассортимента, и датчики контроля состояния скоропортящихся

продуктов. Однако использование этих «умных» технологий будет приносить реальную пользу только при работе с полученной от них информацией. Это позволит анализировать поведение покупателей и изучать их потребительские предпочтения.

**ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ АНАЛИЗИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ И НА ИХ ОСНОВЕ КОРРЕКТИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ, ТРЕБУЕТСЯ НАЛИЧИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ, КОТОРАЯ СПОСОБНА ОТДЕЛИТЬ ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ОТ НЕСУЩЕСТВЕННОЙ.**

В данном случае задействуют технологии искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML), помогающие сделать устройства для интернета вещей более эффективными.

По данным **Владимира Молодых, директора по разработке и внедрению ПО «Инфосистемы Джет»**, о перспективности рынка AI говорят данные компании Gartner. Согласно им, объем глобального рынка искусственного интеллекта достигнет \$1,2 трлн к концу этого года. В России текущий оборот в сегменте AI составляет пока \$1 млрд, а ожидаемый рост к 2020 г. планируется до \$29,8 млрд. В компании «Инфосистемы Джет» для ряда крупных ритейлеров реализовали проекты с применением машинного обучения и искусственного интеллекта. «Причинами для реализации этих технологий сегодня является несколько факторов, — отмечает Владимир Молодых. — Это рост вычислительных мощностей, развитие математических методов и увеличение возможностей для сбора данных». Сфера применения ML и AI в ритейле довольно обширна. В том числе это информационная и физическая безопасность (воровство поставщиков и клиентов, проникновение посторонних лиц на объекты и пр.), работа с производственными процессами (складские запасы, цепочка поставок, предотвращение аварий, брака и пр.), работа с персоналом (оптимизация графика, предотвращение увольнений) и работа с клиентами (сегментация, индивидуальные предложения, оценка лояльности, оптимизация продуктовой матрицы и пр.).

«Если говорить о конкретных результатах, то, например, для компании «Рив Гош», где 2,6 млн держателей карт лояльности, нам удалось выявить динамический «золотой сегмент» покупателей со средним чеком на 42% больше обычного, — рассказывает Владимир Молодых. — Получилось, что 1% всей базы клиентов приносит компании 7% ее дохода. Также для «Рив Гош» мы смогли в 33% случаев предсказать топ-2 покупки по каждому клиенту из десятков тысяч наименований вплоть до артикула. Для одной логистической компании мы провели анализ работы 50 складских

помещений с целью оптимизации складских остатков. В итоге рост индекса оборачиваемости вырос с 2,2 до 2,3%. Это позволило заказчику не хранить на складах лишние товары». Также для компании «М.Видео» был проведен анализ поведения покупателей на сайте. Это позволило компании понять причины отказа от покупки продукции, что позволяет в дальнейшем более гибко работать с потенциальными покупателями.

## ВРЕМЯ И МЕСТО

**АЛГОРИТМЫ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ ГЕОЛОКАЦИОННЫХ СЕРВИСОВ. ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ БЫЛ GEO FACTOR ОТ «МЕГАФОНА», СПОСОБНЫЙ ПРЕДСКАЗЫВАТЬ ДЛЯ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ПОТОК, ОБЪЕМ ПРОДАЖ И ДАЖЕ ВЫРУЧКУ.**

В числе анализируемых данных значится количество проживающих и работающих граждан в определенном радиусе от торговой точки, концентрация покупательского трафика, профиль потока по социально-демографическим признакам, конкурентное окружение локации, уровень лояльности клиентов с учетом посещаемости ими различных магазинов, а также внутренние факторы (площадь, часы работы, этаж, тип локации, количество сотрудников).



В числе других геолокационных сервисов «Мегафона» значится «Контроль автопарка 2.0», позволяющий в режиме реального времени контролировать местоположение, маршруты движения автомобилей, скоростной режим, а также следить за показаниями датчиков. Такой подход незаменим для решения логистических задач. По словам **Владислава Сарнацкого, руководителя по автоматизированному рабочему месту «Цифровые инновации»** ПАО «МегаФон», бла-



годаря сервису, возможно, совокупное снижение расходов на содержание автопарка составит 20–30%. Также сервис позволяет контролировать, как функционирует холодильная установка в рефрижераторе, перевозящем продукты. Для реализации технологии на каждый автомобиль, перевозящий товары или продукты, устанавливается бортовой блок ГЛОНАСС/GPS, принимающий сигнал от спутника и по GSM-каналу передающий данные на платформу сервиса «Контроль автопарка». На выходе получаются аналитические данные в виде отчетов. В компании предлагают услугу по диспетчеризации работы автопарка на базе ЕЦУС «Мегафон».

В этом году «Мегафон» запускает сервис «Контроль грузов», позволяющий оптимизировать логистику и определить местонахождение продукции. Благодаря автономным трекерам, использующим системы спутникового позиционирования ГЛОНАСС/GPS, ритейлерам удастся проводить мониторинг продукции, включая ее прибытие в пункт назначения, задержку и время в пути, отклонение от маршрута, уведомления о несанкционированном вскрытии и повреждениях. «В числе преимуществ нового геосервиса следует отметить повышение эффективности бизнес-процессов, связанных с транспортировкой грузов, оперативное реагирование при возникновении нестандартных ситуаций, соблюдение сроков поставок и снижение рисков порчи и хищения грузов», — отмечает Владислав Сарнацкий.

**СЕРВИС «КОНТРОЛЬ КАДРОВ» ПРЕДОСТАВЛЯЕТ РУКОВОДСТВУ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ В КУРСЕ МЕСТОНАХОЖДЕНИЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ И УДАЛЕННО КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.**





Благодаря наличию у персонала телефонов со специальным модулем и сим-картой оператора с помощью спутниковых систем позиционирования ГЛОНАСС/GPS и мобильного приложения «МегаФон.Трекер» можно определить местонахождение сотрудника с точностью до 5 метров.

## НА ЭТАПЕ АНАЛИЗА

Важным инструментом в ритейле является сервис видеоаналитики, позволяющий провести интеллектуальный сбор видеопотока и автоматически проанализировать информацию по заданным параметрам с камер. По мнению Владислава Сарнацкого, основные задачи, которые решает данный сервис в торговых точках, состоят в быстром реагировании и отправке уведомлений в случае обнаружения посторонних лиц или оставленных предметов. В итоге можно увеличить уровень безопасности в зале за счет идентификации неблагонадежных покупателей. Также видеоаналитика позволяет контролировать время прихода и ухода сотрудников. Кроме этого, сервис незаменим в случае быстрого поиска нужного события в архиве видеозаписей или для идентификации по базе сотрудников.



**ВИДЕОКАМЕРЫ ТАКЖЕ СПОСОБНЫ  
ОТСЛЕЖИВАТЬ ОЧЕРЕДИ  
НА КАССАХ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО  
ВРЕМЕНИ. В ИТОГЕ, ИСПОЛЬЗУЯ  
СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, МОЖНО  
С БОЛЬШЕЙ ТОЧНОСТЬЮ ПРЕДСКАЗЫВАТЬ  
ЧИСЛО ПОСЕТИТЕЛЕЙ И ГИБКО  
УПРАВЛЯТЬ РАСПИСАНИЕМ РАБОТЫ  
СОТРУДНИКОВ МАГАЗИНОВ.**

Это позволяет не только существенно снизить затраты, но и повысить качество обслуживания.


Принцип работы сервиса предполагает, что видеозаписи хранятся на удаленном сервере, который способен их проанализировать и отреагировать на нестандартные ситуации. В этом случае заинтересованные лица получают уведомление о происшедшем на телефон или компьютер.

## СЕРВИСНЫЙ ПОДХОД

Одним из актуальных решений «Мегафона» является мобильная электронная подпись (МЭП), благодаря которой можно подписывать юридически значимые документы с мобильного устройства из любой точки мира. «По сути, МЭП — это сертификат электронной подписи, условно привязываемый к специальной сим-карте с записанным на ней программным обеспечением (идентификационный апплет), — отмечает **Александр Староскольский, руководитель по развитию интеграционных проектов ПАО «Мегафон»**. — Также для использования МЭП необходим смартфон или планшет и интеграция с электронным документооборотом (ЭДО) заказчика. Важно отметить, что сервис МЭП сертифицирован органами государственной власти. И при этом не требуется установки на компьютер программ шифрования, покупки дополнительных устройств и специальных разрешений на вывоз за границу (доступ к использованию в международном роуминге)».

**ОДНИМ ИЗ ТРЕНДОВ ЯВЛЯЕТСЯ  
ЗАМЕНА В КОЛ-ЦЕНТРАХ ТОРГОВЫХ  
КОМПАНИЙ КОНСУЛЬТАНТОВ  
НА ГОЛОСОВЫЕ ПОМОЩНИКИ IVR.**

В компании «Мегафон» предлагают воспользоваться услугами виртуального оператора «Елена», который выслушает вопрос, даст справку, перенаправит в разделы меню или выполнит несложную операцию, а также соединит с оператором. Например, в службе техподдержки IVR сообщит о подключенных услугах, тарифном плане, остатках средств на счету, а также переведет деньги с одного номера на другой. ■



## ЦЕЛЬ ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ – СДЕЛАТЬ РЫНОК ПРОЗРАЧНЫМ И ЗАЩИТИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Главные задачи, на решение которых нацелены системы прослеживаемости продукции – ЕГАИС, маркировка, «Меркурий» и др., – сделать потребительский рынок прозрачным, избавиться от контрафакта, а также защитить здоровье наших граждан и повысить доверие потребителя к товару и ритейлу. Эти и другие темы обсудили участники сессии «Государственные инфраструктурные проекты: прослеживаемость продукции», прошедшей в рамках Недели российского ритейла.

### ЕГАИС

#### ВВЕДЕНИЕ ПОМАРОЧНОГО УЧЕТА

Введение ЕГАИС в розницу позволило убрать нелегальную алкогольную продукцию из легальной торговли. И если бы она туда сейчас попала, то реализовать ее система уже не позволит. Кроме того, эффект от введения ЕГАИС можно оценивать в росте производства легальной алкогольной продукции, поскольку уход нелегальной продукции сопровождался заменой ее на легальную. По данным, которые привел **Антон Гущанский, начальник управления автоматизированных информационных систем Росалкогольрегулирования**, за два года дополнительные поступления акцизов с алкогольной продукции в бюджет (без роста ставки, то есть вследствие роста производства) составили 148 млрд руб. «Есть и конкретные данные по росту производства – например, по водке он составил 18%», – добавил он.

Однако до последнего времени в алкогольной рознице оставалась проблема дублирования продукции, или так называемых зер-

кальных марок, когда делался клон легальной продукции и его пытались реализовать. Как известно, в ЕГАИС функционирует механизм контроля – онлайн-проверка, и когда обнаруживается продукция, которая продается с нарушением («повторная продажа», нарушение минимальной розничной цены и т.п.), ЕГАИС не дает это сделать. «И по результатам 2017 г. 27 млн единиц алкогольной продукции были заблокированы в рамках таких онлайн-проверок, которым подвергается 95% розничных продаж алкоголя», – добавил Антон Гущанский.







**ХОТЯ В ХОДЕ КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ЧАСТО НЕВОЗМОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ ВИНОВОГО В ПОЯВЛЕНИИ ТАКИХ ДУБЛИКАТОВ, ПО ЗАКОНУ ЗА ПОПЫТКУ ПРОДАТЬ КОНТРАФАКТНУЮ ПРОДУКЦИЮ ОТВЕЧАЕТ СОБСТВЕННИК – ТО ЕСТЬ РОЗНИЦА.**

Поэтому, чтобы пресечь подобную практику, с 1 июля 2018 г. введен поштучный (помарочный) учет алкогольной продукции как в розничном, так и в оптовом звене для определения цепочки — от кого поступил контрафакт. До сих пор поштучный учет велся лишь в рамках производства и импорта и в конечной розничной продаже, а оптовый оборот подлежал партионному учету. **Сергей Левожинский, директор по закупкам сети «Магнит»**, уточнил, что до сих пор было понимание, что отгружено производителем оптовику и оптовиком в РЦ розничной сети, но не было достоверной цепочки поставок до торгового объекта. «Введение поштучного учета завершает и логику требований со стороны государства, и логику внутренней прослеживаемости продукции в ритейле. И если внутренний учет товародвижения четко налажен, то соответствующие блокировки поставят заслон на пути контрафактной продукции в магазин, минуя РЦ, и не позволят подставить компанию под удар», — отметил он.

**ДЛЯ РИТЕЙЛА ТАКЖЕ ВАЖНО, ЧТОБЫ ПРОБЛЕМНАЯ АЛКОГОЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ НЕ СТАЛА ПРИЧИНОЙ ОСТАНОВКИ ПРОДАЖ И ОЧЕРЕДИ НА КАССЕ, А ПОКУПАТЕЛЬ НЕ СТОЛКНУЛСЯ С ОТКАЗОМ ПРОДАТЬ ЕМУ ТО, ЧТО ОН ВЫБРАЛ НА ПОЛКЕ.**

«Наша цель — доступность товара на полке и возможность продать то, что покупатель хочет купить, причем сделать это быстро, — рассказала **Лия Сафина, руководитель проектного офиса «ОКЕЙ»**. — В результате у нас в магазинах появляется много точек внутреннего контроля, которые требуют затрат на поддержание». Превентивное решение проблемы предложил и Антон Гущанский: «На универсальном транспортном модуле ЕГАИС создан функционал, позволяющий проверить марки непосредственно перед выкладкой в торговый зал и выяснить, числится ли продукция за данным магазином».

В сети «Бристоль» (около 3 тыс. магазинов) алкоголь занимают львиную долю в ассортименте, поэтому компания заранее подготовилась к поштучному учету. «Пришлось изменять бизнес-процессы в магазине и на складе и создавать дополнительные системы контроля, так как ошибка приводит к невозможности продать товар», — сообщил **Виталий Билевич, IT-директор сети «Бристоль»**. Существенных затрат потребовало развитие информационных систем и новое оборудование. Например, до определенного момента в магазинах сети не было мобильных терминалов, а сейчас приемка в магазине требует сканирования марок для предотвращения контрафакта. В то же время сеть сокращает другие расходы. «Отмена справок А и Б при запуске поштучного учета позволяет сократить затраты, которые несет ритейл на их формирование», — сообщил Виталий Билевич.





#### АКЦИЗНАЯ МАРКА – ЕСТЬ ЛИ АЛЬТЕРНАТИВА?

В каком-то смысле тренд на цифровую трансформацию бизнеса противоречит использованию для учета физической бумажной марки. Возможны ли другие — цифровые — системы маркировки? **Владимир Гапоненко, директор Московского филиала ФГУП «ЦентрИнформ»**, считает, что альтернативы акцизной марке в системе учета алкоголя пока нет. «При экспертизе случаев дублирования алкогольной продукции лишь по акцизной марке можно определить подделку и использовать это доказательство в суде. Ведь в результате нелегальная продукция должна быть изъята и уничтожена, а виновные наказаны», — отметил он. Однако он не исключил широкое использование цифровой маркировки применительно к другим сегментам неподакцизных товаров, где государство не придает такого значения нелегальному обороту, а ставится задача лишь прослеживаемости.

В то же время Антон Гущанский предположил в перспективе внедрение RFID-технологий в производстве меток для алкогольной продукции. «Мы изучаем эту технологию, и в РАР создана служба по RFID-маркировке. Но пока эта технология гораздо дороже, чем марки. Кроме того, и в этом случае возможны подделки», — заключил он.

#### УЧЕТ НАЧНЕТСЯ С МАРОК НОВОГО ОБРАЗЦА

Росалкогольрегулирование разграничило продукцию, работа с которой предполагает гаран-

тированный поштучный учет, и ту, которая может быть пока реализована в партионном виде, как она была ранее отгружена в розницу.

**ПРИ ЭТОМ ПОМАРОЧНЫЙ УЧЕТ БУДЕТ ТРЕБОВАТЬСЯ ЛИШЬ В ОТНОШЕНИИ ПРОДУКЦИИ, МАРКИРОВАННОЙ МАРКАМИ НОВОГО ОБРАЗЦА. РЕШЕНИЕ ЖЕ ВОПРОСА С ПРОДУКЦИЕЙ, МАРКИРОВАННОЙ СТАРЫМИ МАРКАМИ, ОТДАНО НА ОТКУП БИЗНЕСУ.**

«Но наступит момент, когда мы определим, что этой продукции осталось немного, и ее можно будет учесть в помарочном режиме», — отметил Антон Гущанский. Этот срок будет определен в начале 2019 г., скорее всего с отсрочкой на полгода-год. В результате сейчас бизнес будет учитывать поштучно в основном ту продукцию, которая будет поступать в ритейл с 1 июля, то есть момента ввода помарочного учета.

В то же время представители бизнеса считают, что новая система требует доработок. Так, по мнению Сергея Легожинского, регулятору следует рассмотреть вариант приема продукции не непосредственно в магазин, а в организацию, которая может продать ее через тот или другой магазин. «Нередко бывает, что какие-то бутылки поступают ошибочно в другие магазины одной и той же организации (юрлица)», — уточнил он. С ним согласна Лия Сафина: «Нам хотелось бы, чтобы РАР воспринимало сети как один «большой карман», где на входе — поставка на склад, а на выходе — продажа на любой кассе любого объекта сети».



## ОНЛАЙН-КАССЫ

### ОФД РАЗВИВАЮТ СЕРВИСЫ ДЛЯ РИТЕЙЛА

**В ТЕКУЩЕМ ГОДУ ОЖИДАЕТСЯ ПОДКЛЮЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНО К УЖЕ ИМЕЮЩИМСЯ ПОЧТИ 2 МЛН ОНЛАЙН-КАСС, КОТОРЫЕ ГЕНЕРИРУЮТ ЕЖЕДНЕВНО БОЛЕЕ 120 МЛН ЧЕКОВ, ЕЩЕ 600-700 ТЫС. АППАРАТОВ.**

При этом фискальная информация передается в ФНС через операторов фискальных данных (ОФД), которые учатся зарабатывать на этой информации, предлагая услуги участникам розничного рынка — от простой статистики для ритейлеров до оценки продаж арендаторов для расчета арендной ставки торговыми центрами. По словам Алексея Барова, генерального директора «Платформы ОФД», многие сервисы ориентированы и на малый бизнес, например товарная аналитика на основе ABC-анализа, благодаря которой предприниматели могут оперативно оптимизировать товарный ассортимент и свои средства. По данным Марии Сысойкиной, представителя CNews Analytics, рынок ОФД сегодня в значительной степени сформирован и будущее этого рынка — за развитием сервисов для участников потребительского рынка, в частности с максимальным расширением спектра товарной аналитики.

Однако в работе с аналитикой от какого-то одного из ОФД ритейлеры не получают всей картины продаж, так как у каждого ОФД свой пул ритейлеров. **Евгений Бахин, директор по IT Inventive Retail Group**, считает, что для получения максимальной выгоды от аналитических возможностей целесообразно рассмотреть какие-то технологии получения информации от разных ОФД, аналогичные роумингу в системе мобильной связи.

### РАБОТА С BIG DATA

Безусловно, внедрение онлайн-касс и накапливающие массивы фискальных данных о продажах открывают широкие возможности для изучения рынка и конкурентной среды, и далеко не все из них используются. Например, сейчас клиенты могут получать наряду или вместо бумажного электронный чек, который дает ритейлеру контактные данные клиента. По данным Евгения Бахина, пока выдается менее 1% электронных чеков, хотя работа с ними помогает быстрее обслуживать клиента. «Хотелось бы, чтобы электронный чек стал альтернативой бумажному. Наши продавцы-консультанты используют в работе с покупателями мобильные кассы на базе смартфонов или iPod



touch. Такая модель обслуживания уже показала эффективность и используется в магазинах Apple за рубежом», — отметил он.

Но данные о клиентах и продажах накапливают не только ОФД. Если последним известно, что покупают, то, например, банкам, карты которых используются при покупке, известно, кто покупает.

**И ОБЪЕДИНЕНИЕ ДАННЫХ БАНКОВ И ОФД МОГЛО БЫ ДАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ — А ИМЕННО БОЛЕЕ ЦЕЛОСТНОЕ И ПОНЯТНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КЛИЕНТАХ И СОЗДАНИЕ ИХ ПРОФИЛЕЙ.**

Это нужно ритейлеру, чтобы понимать и угадывать их потребности и в режиме реального времени делать персональное предложение.

Также важную роль с точки зрения полноценной аналитики может сыграть единый товарный классификатор. Тогда, по словам Евгения Бахина, можно будет сопоставлять цены, продажи и видеть объективную динамику по всем товарным категориям.

## МАРКИРОВКА

### ВЫГОДЫ МАРКИРОВКИ

Проект маркировки продукции реализуется на основе государственно-частного партнерства с целью сокращения нелегального оборота в экономике, причем не только в Российской Федерации, но и в рамках ЕврАзЭС. Что касается ролей в этой работе, то Минпромторг России является координатором и заказчиком системы, Центр развития перспективных технологий (ЦРПТ) — ее оператором, Минкомсвязи России контролирует целостность данных, а Минфин России опре-



деляет подходы к регулированию. Будущие выгоды **Михаил Дубин, председатель совета директоров ЦРРТ**, видит в следующем: «Для бизнеса — это повышение конкурентоспособности, для государства — фискальный эффект и принятие правильных управленческих решений, для потребителя — защита жизни и здоровья».

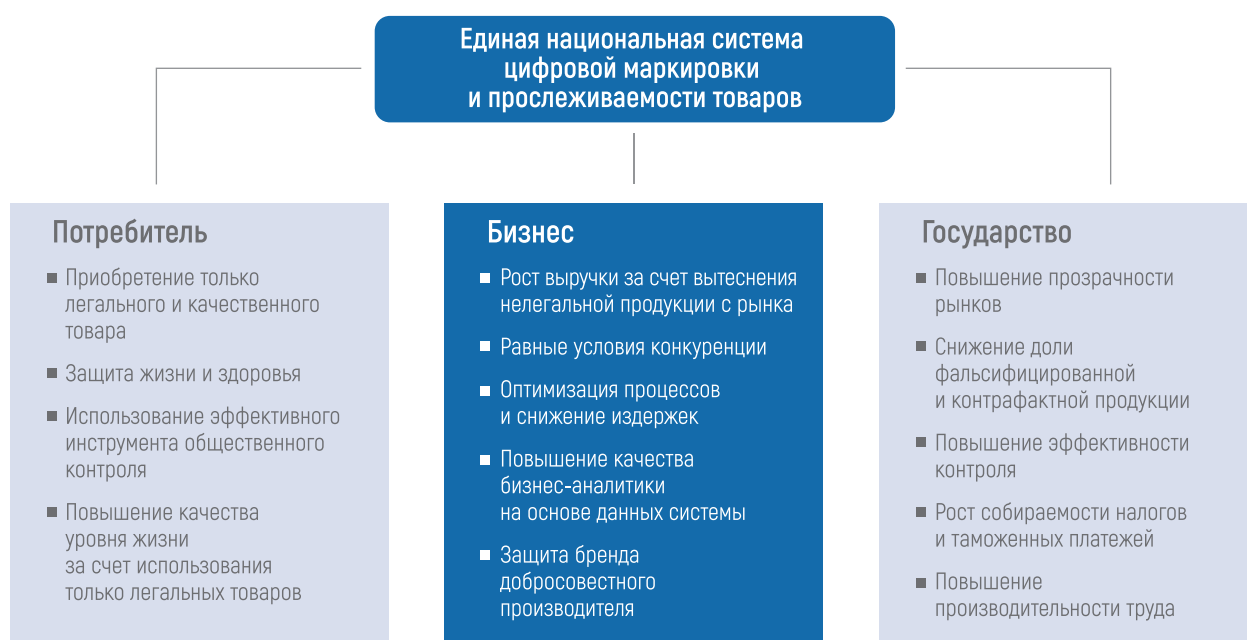
Как известно, уже вышли распоряжения правительства о маркировке продукции — о модели функционирования системы маркировки, о перечне маркируемой продукции, а также определены сроки ее внедрения для различных категорий товаров. При этом сама маркировка как элемент прослеживаемости будет сопровождать товар от момента введения его в оборот до момента продажи конечному потребителю. **Анастасия Расстригина, заместитель директора департамента развития внутренней торговли, легкой промышленности и легализации оборота продукции Минпромторга России**, отметила, что локомотивом внедрения маркировки является бизнес и что, кроме сниже-

ния нелегального оборота и эффекта замещения на рынке нелегальной продукции легальной, эта мера позволит производителям защитить свои бренды от контрафактной продукции. А потребители получают возможность оперативно и на месте покупки проверить, считав код маркировки с помощью мобильного телефона, аутентичность товара и получить необходимую информацию о нем.

#### ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ

В настоящее время запущены проекты маркировки меховых изделий, табака, обуви, и расширение категорий, подлежащих маркировке, продолжается. «Указанные в распоряжении правительства об обязательной маркировке сроки предусматривают временной лаг для добровольного эксперимента, который позволит участникам рынка настроить бизнес-процессы во взаимодействии с государственными органами», — отметила Анастасия Расстригина.

## ВЫГОДЫ ДЛЯ ВСЕХ





**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НА ПЛОЩАДКЕ МИНПРОМТОРГА РОССИИ ОРГАНИЗОВАНЫ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ ВСЕХ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С МАРКИРОВКОЙ, С ШИРОКИМ УЧАСТИЕМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОТРАСЛИ.**

При таком детальном рассмотрении министерство как координатор проекта стремится максимально учитывать при внедрении системы специфику товара и его оборота, жизненный цикл продукции и т.д., тесно работая для этого с бизнесом.

#### ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

Первый (экспериментальный) этап внедрения маркировки табачных изделий пришелся на первое полугодие 2018 г. Его участниками стали производители JTI, PMI, «БАТ Россия», Imperial Tobacco, «Донской табак», KT&G, дистрибуторы «Мегаполис» и «СНС» и ритейлеры X5 Retail Group, METRO, «Лента», «Магнит» и др. Оператором проекта выступил ЦРПТ. В результате были отработаны технические вопросы маркировки метками DataMatrix на этапах производства и продаж табачной продукции в опте и рознице. Во время второго этапа внедрения маркировки, который закончится в конце 2018 года, объем промаркированной табачной продукции вырастет до 100 млн пачек.

#### ИЗДЕЛИЯ ИЗ МЕХА

Система уже в первом внедрении в сегменте меховых изделий зарекомендовала себя очень хорошо, выведя из тени большую часть рынка. По словам **Вугара Исаева, президента сети «Снежная Королева»**, в системе зарегистрировано 9 тыс. предприятий, а объем зарегистрированных продаж меховых изделий с 8,5 млрд руб. и 144 тыс.

единиц в 2015 г. увеличился до 68,5 млрд руб. и 1205 тыс. единиц в 2017 г. И это при том, что рынок в 2015 г. не был меньше. В то же время рынок меховых изделий сегодня слабо консолидирован, и доля первой десятки компаний не превышает 30% его оборота.

**ТАКИМ ОБРАЗОМ ВНЕДРЕНИЕ МАРКИРОВКИ ПРИВЕЛО К РАДИКАЛЬНОМУ СОКРАЩЕНИЮ ЧИСЛА КОМПАНИЙ, ПОЛУЧАЮЩИХ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ЗА СЧЕТ НЕУПЛАТЫ НАЛОГОВЫХ И ТАМОЖЕННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ.**

Также, как отметил Вугар Исаев, удалось подписать хартию, которая объединила 14 компаний — лидеров рынка, с условиями, что они упрощают свою юридическую структуру и в полном объеме начинают выполнять обязательства, которые должны нести перед потребителями, государством, акционерами. В числе реальных выгод, которые получили компании, внедрившие у себя систему маркировки, — возможность получать и анализировать информацию из системы и понимать, что собой представляет рынок, на основе реальных данных о продажах.

Но не все происходит гладко. До сих пор некоторые компании, по словам Вугара Исаева, могут не выполнять налоговые или таможенные обязательства в полном объеме, например используя не вполне гармонизированное таможенное пространство ЕврАзЭС. «Через белорусскую таможенную порой проходят изделия из норки по цене 3–4 тыс. руб., хотя таких цен на рынке нет», — заключил он.

#### ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА

В фармацевтике внедрение маркировки лекарственных средств началось раньше. По словам **Евгения Инфантьева, генерального директора ООО «НЕО-ФАРМ»**, уже в августе 2017 г.





была реализована первая упаковка с маркировкой, прошедшая всю цепочку от производителя до вывода из оборота в одной из пилотных аптек. А с 2020 г. будет введена обязательная маркировка всех лекарственных средств. При этом в качестве контрольно-идентификационного знака был выбран код Data Matrix, содержащий GTIN, серийный номер, номер партии и срок годности. «Каждая упаковка будет уникальной, и у покупателя будет возможность, скачав приложение ФНС и считав код, увидеть информацию о товаре и производителе», — сообщил он.

**ВНЕДРЕНИЕ МАРКИРОВКИ ДАЕТ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И АПТЕКАМ: НЕ НУЖНО РАСПЕЧАТЫВАТЬ ВНУТРЕННИЕ ШТРИХКОДЫ, ИМЕЕТ МЕСТО ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА СЕРИЯМИ И СРОКАМИ ГОДНОСТИ, ПОВЫШАЕТСЯ ДОВЕРИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СМОГУТ ПРОСКАНИРОВАТЬ И УЗНАТЬ ПОДЛИННОСТЬ ПРЕПАРАТА.**

#### ГОТОВАЯ МОЛОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ

Важным достоинством маркировки как системы прослеживаемости для бизнеса является информация о продаже товаров в конкретных торговых точках. **Марина Балабанова, региональный вице-президент по корпоративным отношениям «Danone Россия и СНГ»**, сообщила, что, хотя в молочной отрасли доля нелегального оборота невелика, прослеживаемость важна с точки зрения пищевой безопасности. «Были примеры в мире, когда зараженная молочная продукция для детского питания изымалась из оборота, но не вся, так как не всегда могли отследить, куда и что было отправлено. Маркировка решает эту проблему», — считает

она. Кроме того, производителю важно знать с точки зрения маркетинга, где и как (в режиме онлайн) продается его продукция. «Аналогичная система была нами добровольно введена в Китае применительно к детскому питанию, где рынок детского питания растет (бум рождаемости), развита интернет-торговля и поэтому вопросы фальсификата стоят остро. Теперь мы понимаем, как продаются наши продукты, и даем инструмент регулятору и потребителю для определения честного продукта», — отметила Марина Балабанова.

#### ФУНКЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

В то же время полноценный эффект от маркировки невозможен без отработки контрольных мероприятий. И сегодня большая ставка делается на вовлечение в процесс контроля потребителя. Для этого предлагается использовать мобильное приложение «Честный знак». Михаил Дубин считает, что приложение будет единым для всех групп товаров, активно продвигаться в Российской Федерации и регулярно использоваться гражданами для проверки подлинности товаров. «Помимо проверки кода маркировки, можно будет оставить комментарий или жалобу, получить дополнительную информацию о товаре, а также получить кэшбэк в том случае, если найден нелегальный товар», — рассказал он.

Также есть кейс, когда с помощью приложения можно сфотографировать факт нелегальной торговли и отправить фото на модерацию. И если признаки нелегальной торговли будут подтверждены, информация будет передаваться в соответствующие органы — Роспотребнадзор, Россельхознадзор и др.

#### НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ МАРКИРОВКИ

**ЕСЛИ В ЕГАИС ЗАМЕНИТЬ АКЦИЗНУЮ МАРКУ ЦИФРОВЫМ КОДОМ ПОКА НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНЫМ, ТО ДЛЯ ДРУГИХ ТОВАРОВ НАНЕСЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ПОДПИСИ ИМЕЕТ ХОРОШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.**

«Решение — за правительством, а технологически мы к этому готовы, и лично я считаю это оправданным», — отметил Михаил Дубин.

Ценным качеством такой системы прослеживаемости, как маркировка, по сравнению, например, с электронной ветеринарной сертификацией («Меркурий»), является ее уведомительный характер, что не несет рисков остановки поставок. Если же сравнивать стоимость внедрения обеих систем, то и в том, и в другом случае она значительна. Спорным экономическим моментом при внедрении маркировки, который производители продолжают обсуждать с ЦРПТ, остается высокая стоимость



единицы кода, которая, как считают участники рынка, должна снижаться. Марина Балабанова согласна с тем, что ЦРПТ должен оправдывать свои расходы как оператора системы, в том числе на хранение данных, но при увеличении количества отраслей и игроков, которые приходят к маркировке, должен действовать и эффект масштаба, влияющий на снижение стоимости. «Поэтому мы надеемся, что цена за каждый код — пресловутые 50 коп. — будет снижаться, так как для молочных продуктов это значительная сумма из расчета на каждую единицу продукции», — считает она.

**ДЛЯ КОРРЕКТНОЙ РАБОТЫ С МАРКИРОВКОЙ ТОВАРОВ ВОЗНИКАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ В ЕДИНОМ НАЦИОНАЛЬНОМ КАТАЛОГЕ ИЛИ КЛАССИФИКАТОРЕ ТОВАРОВ.**

«В системе прослеживаемости (а маркировка — это ее следующий этап) нужен порядок в наименовании и классификации товаров. Без этого невозможна правильная аналитика и эффективная контрольно-надзорная деятельность», — считает **Дмитрий Русаков, заместитель директора департамента по взаимодействию с федеральными органами власти X5 Retail Group**. Предполагается, что за создание и работу такого каталога или классификатора будет отвечать оператор системы маркировки (ЦРПТ).

## ГИС «МЕРКУРИЙ»

### ВВЕДЕНИЕ ЭВС И «ШТРАФНЫЕ КАНИКУЛЫ» ДЛЯ БИЗНЕСА

Работа с ГИС «Меркурий» возможна в двух вариантах: вручную через веб-интерфейс или автоматически через API-интерфейс. Плюс для работы с последним является отсутствие ручного труда, когда канал передачи данных построен (скорость передачи — до 40 тыс. документов в минуту с одной точки). Минусом являются значительные затраты на интеграционное решение и настройку. Что касается времени на внедрение, то опыт показывает, что компании справляются с этим минимум за два-три месяца. Если же ввод ручной, то предпринимателю предварительно нужно пройти обучение, которое сейчас широко организуют Госветслужба, Россельхознадзор, а также IT-партнеры проекта.

Система прослеживаемости на основе ГИС «Меркурий» охватывает целый ряд товарных категорий. Так, если ЕГАИС действует в отношении продукции, занимающей 12% ассортимента розничных продовольственных компаний, то электронная ветеринарная сертификация (ЭВС), по данным Дмитрия Русакова, применяется уже к 30% этого ассортимента.



**НАПОМНИМ, ЧТО «МЕРКУРИЙ» НАЧАЛ РАБОТАТЬ С 2009 Г., А С 2015 Г. НАЧАЛСЯ ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД ТАК НАЗЫВАЕМОЙ ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ, КОТОРЫЙ ЗАКОНЧИЛСЯ 1 ИЮЛЯ 2018 Г.**

При этом уже в мае было оформлено почти 50 млн электронных сертификатов. Несмотря на длительный переходный период, при запуске обязательной ЭВС с 1 июля 2018 г. на службу поддержки системы в Россельхознадзоре буквально обрушился шквал обращений от бизнеса — по словам **Николая Власова, заместителя руководителя Россельхознадзора**, ежедневно в сутки поступало более 1 тыс. звонков. В то же время не все регионы включились должным образом в работу по внедрению системы. «И если в Татарстане власти и ветеринарные службы уже давно собирали ритейлеров, малый бизнес, производителей, владельцев складов, с которыми проводили разъяснительную работу, то, например, в Дагестане этим не озаботились», — отметил он.

Тем не менее власти не хотят создавать проблемы для бизнеса и планируют зафиксировать на какой-то срок так называемые штрафные каникулы. Николай Власов предложил следующую формулу: «Если человек попытался оформить ЭВС, но с ошибкой или несвоевременно, то к нему придет предупреждение, но штрафы не будут применяться, и продукцию он может при этом отправлять». Однако бизнесу не следует расслабляться, так как основная проблема в данной ситуации даже не в штрафах, а в B2B взаимоотношениях. «Поскольку продукция без ЭВС должна поступить к ритейлеру, а с его склада она должна отправляться также с ЭВС, то взять нужную информацию будет негде. Поэтому ритейлер такую продукцию будет принимать с затруднениями или не будет принимать», — прокомментировал эксперт.

#### «МЕРКУРИЙ» VS МАРКИРОВКА

Если соотнести системы «Меркурий» и маркировки, то последняя оценивается как система более общего характера. Поэтому, по мнению Николая Власова, она должна быть либо многосекторальной, либо включать ряд других систем, которые в разных отраслях исполняют аналогичные функции. «У нас есть с Минпромторгом договоренности об интеграции систем, когда «Меркурий» будет передавать в систему маркировки, которую курирует Минпромторг, данные по сырью, а та будет передавать в «Меркурий» данные по промаркированной готовой продукции». Как большое преимущество маркировки по сравнению с «Меркурием» заместитель руководителя Россельхознадзора рассматривает подключение ее к кассовой системе розничного магазина, что позволяет отследить в том числе роз-



ничные продажи. «Для «Меркурия» мы посчитали это дорогим решением, и его прослеживаемость заканчивается до магазина», — сообщил он.

**ОБЩИМИ РИСКАМИ В СИСТЕМАХ ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ ОСТАЮТСЯ УГРОЗЫ СБОЯ ИЛИ ПОТЕРИ СВЯЗИ С ИНТЕРНЕТОМ.**

Кроме того, в «Меркурии» сначала нужно оформить сертификат, а потом можно взять продукцию, тогда как маркировка позволяет любой порядок внесения информации — до, во время движения или после. «Это плюс для предпринимателей, у которых продукция скоропортящаяся. Но в этом же и минус, поскольку если брать быстрое перемещение между торговыми точками, то «Меркурий» в этом случае сработает, а система маркировки, скорее всего, нет, так как в торговле происходит разукрупнение партий товаров, что предполагает сканирование всех индивидуальных упаковок», — пояснил Николай Власов. Кроме того, не на всякий готовый продукт физически можно нанести маркировочный знак.

Итак, с одной стороны, системы не должны претендовать на исключительность, а с другой — обе системы могут быть доработаны таким образом, что одна заменит другую. «Но лучше всего оставлять выбор членам бизнес-сообщества», — считает Николай Власов. В то же время против двух систем контроля — «Меркурия» и маркировки — выступают многие отраслевые ассоциации. «Мы, безусловно, выигрываем от перехода на электронную сертификацию, но мы против двойного регулирования», — отметил **Максим Синельников, заместитель руководителя исполкома Национальной мясной ассоциации**. В свою очередь Артем Белов, исполнительный директор Союза производителей молока, считает более приемлемой систему маркировки готовой продукции. «Во-первых, она универсальна и опробована уже на нескольких категориях товаров, а во-вторых,



носит уведомительный характер. Ведь мы работаем с продукцией, которая имеет короткие сроки хранения, и риски остановки поставок для нас велики», — сообщил он. Дмитрий Русаков предположил следующую схему работы: «До производства на молоко будет действовать система «Меркурий», а затем на готовую молочную продукцию — система маркировки ЦРПТ. При этом ЦРПТ будет самостоятельно интегрироваться с «Меркурием», чтобы не получилось так, что каждая компания, оперирующая и как производитель, и как продавец (а таких в молоке много), будет вынуждена интегрироваться с обеими системами».

## ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТЬ В РИТЕЙЛЕ

Для ритейлера полезно, когда его покупатель знает, что магазин прослеживает все продаваемые товары от поля до кассы. В результате он больше доверяет ритейлеру и чаще ходит в его магазины. **Тьерри Жоффруа, директор по качеству и методологии Auchan Retail**, поделился практикой международного ритейла в сфере прослеживаемости продуктов: «Что касается ответственности за прослеживаемость, то в нашем понимании возможны два случая. В первом поставщик берет на себя ответственность за полную прослеживаемость, а ритейлер должен иметь эффективный механизм снятия с продажи и отзыва продуктов в случае необходимости. Во втором случае, когда сеть сама производит продукт, она же обеспечивает и полную прослеживаемость, и отвечает за снятие при необходимости продукта из продажи».

**ПРИ ЭТОМ AUCHAN HOLDING ПЛАНИРУЕТ ВНЕДРИТЬ ДЛЯ ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙНА, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ И ЗАЩИТУ ИНФОРМАЦИИ, И ПОЛНУЮ ПРОЗРАЧНОСТЬ.**

А применительно к продукции собственного производства в российском «Ашане» уже действует система прослеживаемости. Например, на собственном мясном заводе сети в Тамбове внедрено интеграционное решение с системой «Меркурий», которое позволяет по номеру партии найти всю информацию о цепочке движения товара, вплоть до фермера. Очень важным Тьерри Жоффруа считает привлечение всех участников к работе в системе. «Если только один участник не передал информацию, прослеживаемость исчезает», — подчеркнул он.

Если большинство ритейлеров обеспечивают прослеживаемость от производителя до своих магазинов, то специфика магазинов «кэш энд керри» предполагает ее «продление» до профессиональных покупателей — юрилиц, которые представляют



малоформатную торговлю и общепит. Ведь они также должны выполнять требования законодательства и обеспечить прослеживаемость до своих точек продаж. Как сообщила **Наталья Соммер, директор по качеству METRO Cash & Carry**, под электронное регулирование в сети подпало с 1 июля 22 тыс. артикулов пищевых продуктов, или 80% от всех товаров, тогда как до этого момента бумажному регулированию подвергалось 5 тыс. артикулов. Критически важным при таком переходе является сохранение высокой скорости логистических операций, чтобы все клиенты вовремя получили свою продукцию. Объективной проблемой остается неготовность многих поставщиков сопровождать продукцию ЭВС с необходимыми для интеграции данными. «При этом возникает и много ошибок — в результате наши интеграционные системы пока не в состоянии оперативно обработать весь массив поступающих данных», — отметила она. ■

Итак, работа по внедрению государственных систем прослеживаемости товаров идет полным ходом и требует решения множества возникающих при этом технических, организационных и других вопросов. Например, до сих пор нет единого классификатора товаров, которым могли бы с удобством пользоваться ритейлеры, производители и государственные органы. Ведь существующие классификаторы, такие как ТНВЭД, уже не соответствуют современным требованиям. Разработка и введение такого инструмента позволили бы государству агрегировать информацию из различных систем прослеживаемости и эффективно работать с ней.



## HR В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

В рамках панельной дискуссии «Современные кадры для штаб-квартир торговых сетей, 3PL-операторов и производителей» на IV HR-конференции в рамках Недели русского ритейла прошло обсуждение актуальных вопросов управления персоналом в период, когда экономика адаптируется к цифровому и мобильному миру.

Процесс цифровой трансформации запущен, и на протяжении нескольких последних лет розничные компании совершенствуют и заново выстраивают бизнес-процессы, в том числе в сфере HR, на основе современных информационных технологий. Однако, по словам **Ирины Ратиной, вице-президента Российской ассоциации экспертов рынка ритейла**, цифровая трансформация — это история про то, что никто не может «уйти в цифру» один. По ее убеждению, бизнес-сообществу нужно достичь определенного уровня мышления, на котором компании перестанут искать на рынке конкурентов, а будут видеть возможности для объединения технологий, людей и экспертизы. «Только тогда мы сможем сказать, что изменения действительно начались», — подчеркнула она.



**СЕГОДНЯ РОЗНИЧНЫЕ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ КРУПНЕЙШИМИ ЧАСТНЫМИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ В РОССИИ И В ЦЕЛОМ СИЛЬНО ВЛИЯЮТ НА СОЦИАЛЬНУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ В РЕГИОНАХ, СОЗДАВАЯ ТАМ РАБОЧИЕ МЕСТА И ОБЕСПЕЧИВАЯ ДОСТУПНОСТЬ ТОВАРОВ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ.**

Поэтому и процессы цифровой трансформации, которые будут происходить в ритейле, по мнению **руководителя консалтингового агентства Mountain Ridge, члена правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла Романа Мазура**, окажутся чувствительными для очень большого количества занятых в нем людей, которым неизбежно придется к ним адаптироваться.

### СМЕНА ПАРАДИГМЫ

Важное конкурентное преимущество розничной компании — это быстрая адаптивность к изменениям на рынке и в поведении покупателей, потребности которых они стремятся удовлетворить. В этих условиях HR-подразделения пытаются дать ответ, какие специалисты будут востребованы на рынке труда в новой реальности, и видят своей задачей быстро и адекватно отвечать на современные вызовы рынка труда. В условиях цифровой трансформации ритейла формируются новые принципы отбора и работы





персонала, мотивации сотрудников. И то, что было применимо вчера, не всегда работает сегодня. Как отметила **Елена Король, директор департамента по работе с людьми компании «Евросеть»**, если пять-шесть лет назад в структуре персонала сети основную часть составляли экономический блок и блок продаж, на которые приходилось 90–95% сотрудников, то сейчас структура персонала меняется достаточно радикально. В настоящий момент порядка 25% общей структуры компании приходится на IT-персонал. «И они заняты не просто стандартными IT-решениями, а ведут своего рода НИОКР в рамках текущих IT-разработок. Эти люди участвуют в инновационных проектах, которые связаны с управлением персоналом, управлением продажами, прогнозированием рынков, созданием интеллектуальных систем, которые позволяют предсказывать спрос, создавать новые продукты и формировать спрос под эти новые продукты, помогать компании быть лидером и т.д.», — рассказала Елена Король.

Меняется и структура HR-подразделения. «Если раньше команда HR занималась подбором, обучением, оценкой, кадровым делопроизводством, корпоративной культурой, то в настоящий момент 20% сотрудников службы заняты новыми технологиями, создают новые продукты и системы для управления персоналом», — отмечает Елена Король. В подразделении, в частности, разрабатываются мобильные приложения для управления персоналом и для управления продажами, различные дэшборды (информационные панели, отображающие данные в реальном времени) применительно к целям HR. Все это позволяет заниматься планированием и постановкой целей, в том числе с перспективой на один-три года и более.

**ПРИ ЭТОМ ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ТРЕБУЮТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И НОВЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИЙ.**

Эксперты считают, что в ближайшие несколько лет цифровая трансформация полностью изменит принципы работы HR-служб компаний. Диджитализация устраняет рутинные процессы в HR, выводит все направления работы подразделения на новый уровень, и уже сейчас одно из самых востребованных направлений в сфере HR — это HR-аналитика, HR-данные, специальные мобильные приложения и их адаптация применительно к работе сотрудников. «Что еще очень важно, эти люди помогают создавать правильные коммуникации между разными поколениями людей. Потому что управляющий состав в любом ритейле — это люди в возрасте от 40, а те, кто является драйвером процесса, создает новые технологии, — это молодежь в возрасте 23–25 лет. Это важный нюанс во всей этой истории», — считает Елена Король. Поэтому люди, которые умеют формировать корпоративную культуру, выстраивать необходимые внутрикорпоративные коммуникации, а также способны обучать руководящий состав, который не отличается гибкостью, по ее мнению, будут очень востребованы в ближайшее время.

## НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

**РИТЕЙЛ, КАК И МНОГИЕ ДРУГИЕ ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ, СЕЙЧАС УЧИТСЯ РАБОТАТЬ С БОЛЬШИМИ ДАННЫМИ, РАБОТАТЬ С ПОКУПАТЕЛЕМ ПОСРЕДСТВОМ РАЗНЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИЙ, ИСПОЛЬЗОВАТЬ В СВОЕЙ ПРАКТИКЕ СОЦСЕТИ, ВОВЛЕКАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ И Т.П.**

Это отражается и на появлении новых профессий, которых никогда не было в компании. Для HR это большой вызов. По словам **Ольги Тарасовой, главы HR-департамента компании «Ашан Ритейл Россия»**, сотруднику





HR-службы приходится читать много специальной литературы, ходить на конференции, вместе с сотрудниками бизнес-подразделений вникать во все планы и события, которые происходят в компании и на рынке. При этом, когда приходит заявка на подбор, сотруднику нужно понять, какова специфика работы, где искать кандидата, какие требования к нему предъявляются. «Не зная стратегии, не понимая бизнес, невозможно укомплектовать команду, помочь набрать тот персонал, который нужен компании здесь и сейчас», — отметила Ольга Тарасова.

Очевидной проблемой для HR-служб остается недостаточный престиж работы в ритейле. Например, в банковском секторе давно существуют те или иные новые для ритейла профессии — mobile, chief officers, большие данные, кибербезопасность. Однако, по словам эксперта, банковский сектор более привлекателен для определенного типа кандидатов, чем ритейл. С Ольгой Тарасовой не согласна **Анастасия Боровикова, руководитель службы по работе с руководителями ГК «Магнит»**. Если при подборе рядового персонала им приходится часто сталкиваться с пренебрежительным отношением к профессии, то в отношении основного управленческого состава в последние два-три года наблюдается новая тенденция. «Когда мы делаем кандидатам из банков офферы на управленческие позиции, те предпочитают идти в продуктовый ритейл по той причине, что этот сектор экономики сейчас активно развивается, а банковский бизнес находится на спаде», — отметила она.

Иногда имеют значение даже не престиж, а другие KPI в профессии. Как рассказала Ольга Тарасова, с такой ситуацией им пришлось

столкнуться, когда возникла необходимость пригласить в компанию шеф-повара. При этом в ресторанном бизнесе другой уровень вознаграждения, требования к кандидатам и оценка результатов. «И порой даже при одинаковом уровне оклада и прекрасном соцпакете наши офферы могут отклоняться», — отметила она.

Определенным вызовом для HR стала задача по «переманиванию» тех самых кадров, которые помогают ритейлу трансформироваться. Так, кадровые службы столкнулись с проблемой оценки кандидата на позиции, которых ранее не было в структуре ритейла.

**КРОМЕ ТОГО, БОЛЬШИНСТВО HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО РЫНОК ТРУДА ПЕРЕГРЕТ, НАПРИМЕР, В IT-СФЕРЕ И ВО ВСЕМ, ЧТО КАСАЕТСЯ DIGITAL.**

Такие кадры стоят дорого, при этом зачастую при собеседовании выясняется, что заявленная в резюме информация не соответствует фактическим компетенциям принимаемого на работу. Формально резюме может подходить под требуемый профиль, присутствуют ключевые слова: big data, блокчейн, мобильные технологии и т.д., — но в результате часто выясняется, что всем этим занимался не кандидат на должность, а вся команда или дополнительно нанимались консультанты. И сложно оценить, принесет ли такой новый сотрудник в компанию новый опыт и добавленную стоимость. Поэтому HR-службам приходится привлекать кадровые агентства, расширять свои горизонты, глубже понимать задачи бизнеса. В противном случае, ошибочно взяв человека в команду, компания потеряет



не только деньги, но и время, что сегодня является критическим фактором с точки зрения конкуренции. «Время — это самый дорогой ресурс, и через полгода-год придется начинать поиски кандидата заново», — пояснила Ольга Тарасова.

## HR-ЭКОСИСТЕМА В РИТЕЙЛЕ

После того как кандидат на новое направление принят в команду, для HR ключевым моментом в работе с ним становится его сопровождение. «Когда нет готовой экспертизы внутри компании, очень сложно интегрировать нового сотрудника. А нам нужно, чтобы он не просто адаптировался, а дал результат, передал свою экспертизу другим сотрудникам, научил их», — отметила Ольга Тарасова.

Помимо этого есть и еще целый ряд вопросов, которые встают перед HR уже после найма такого кандидата. Нередко, когда новое направление строится с нуля, нужен сотрудник одного профиля, а через год, когда уже выстроены какие-то процессы, востребованы другие профили деятельности.

Поэтому HR-сопровождение нового сотрудника не заканчивается периодом его адаптации, а продолжается на всем протяжении его деятельности. «Все это является построением HR-экосистемы, в которой новым сотрудникам должно быть комфортно работать, — рассказала Ольга Тарасова. — Ведь традиции, опыт и то, что наработано хорошего в компании, а с другой стороны — инновации и трансформации, в определенном смысле антагонисты. И нам важно не потерять то, что



уже приобретено, и интегрировать все то, что нам могут дать новые кадры».

**КАК БЫ ТО НИ БЫЛО, ЛЮДИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОСТАНУТСЯ КЛЮЧЕВЫМ РЕСУРСОМ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ.**

В конечном итоге, по мнению **эксперта-практика рынка ритейла Андрея Белоногова**, они будут работать и в условиях цифровой информации. Наиболее востребованными, по его мнению, окажутся те из них, кто сумеет эффективно работать в этих условиях, интегрировать новые технологии в практику и стандарты ритейла. ■



## КТО НА НОВЕНЬКОГО, ИЛИ КАК ПРАВИЛЬНО ПРИВЛЕКАТЬ МОЛОДЕЖЬ НА РАБОТУ

Многие ритейлеры делают ставку на привлечение молодежи в свои компании, выступают за повышение престижа индустрии в целом и работника торговли в частности. На конференции «Управление персоналом в ритейле», прошедшей в рамках Недели российского ритейла, представители HR-служб розничных сетей, 3PL-операторов, а также компаний из сферы FMCG рассказали о достигнутых результатах и новых задачах.

На наших глазах мир стремительно меняется, он стал мобильным. Люди в возрасте перестают ходить в гипермаркеты, потому что не хотят тратить на это свое время, а новые поколения уже сейчас управляют жизнью одной кнопкой на смартфоне. «Мир изменился, меняется модель мышления, поэтому нам нужна молодежь», — отметила **Светлана Сидоренко, руководитель проектов по персоналу Leroy Merlin**. Действительно, бизнес остро нуждается в кадровом резерве из «цифрового» поколения. Ритейлеры активно участвуют в массовых мероприятиях для молодежи — кейс-чемпионатах, форумах для молодых лидеров, ярмарках вакансий, совместных мероприятиях с вузами и др.

**ОДНАКО, ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЙ, ТОЛЬКО 6% МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ Z, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1996 ГОДА, ВЫБИРАЮТ РИТЕЙЛ.**

И хотя по сравнению с прошлыми годами можно говорить о некотором прогрессе (с 3% в 2016 г.),



тем не менее это не те результаты, которые могут устроить компании.

Главной причиной нежелания молодежи работать в ритейле, по мнению Светланы Сидоренко, является ключевое противоречие: цифровизация поколения Z идет вразрез с традиционностью большей части ритейла. «Линейная карьера от продавца до директора — это слишком долго и неинтересно. Получается, что мы хотим взять с рынка самых «диджитальных» и поместить их в самый традиционный бизнес», — подчеркивает Светлана Сидоренко. Однако уже через пять-семь лет основными покупателями станут именно представители поколения Z, так называемые центениалы. К этому моменту и руководить розницей должны такие же, как они. Поэтому ритейлерам и другим смежным бизнесам: логистике, FMCG — так важно активизировать свои усилия на том, чтобы показать, что ритейл — это высокотехнологичная и интересная отрасль для талантливой молодежи.

### «ПЯТЕРОЧКА» ВЫРУЧАЕТ!

С тем, что ритейл при поиске работы молодежь рассматривает в последнюю очередь, столкнулись в «Пятерочке», когда запускали масштабную программу по привлечению молодых профессионалов в свои ряды, о чем рассказал **Николай Гальянов, директор департамента по управлению талантами ФТС «Пятерочка»**.

«Пятерочке» требуются три типа молодых сотрудников: для подработки с гибким графиком; для Fast Track программы по развитию управленческих кадров по типу «Стань директором магазина за три месяца» в рамках программы «Дай пять! Приходи управлять», которую компания запустила с разной степенью эффективности







совый персонал для магазинов оказалось проблематичным. Так, уникальное предложение для молодежи в возрасте 22–24 лет «Стань за три месяца заместителем директора магазина» не вызвало ажиотажа среди потенциальной аудитории. «Молодежь к нам не шла», — резюмировал Николай Гальянов. Разбираться, почему же так произошло, решили с помощью исследования, основной целью которого стало выяснение отношения студентов к программам стажировки в «Пятерочке».

**ПЕРЕД КРУПНЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ АГЕНТСТВОМ, ПРОВЕДИВШИМ ИССЛЕДОВАНИЕ, ПОСТАВИЛИ ЗАДАЧИ ОПРЕДЕЛИТЬ ОСНОВНЫЕ МОТИВАТОРЫ, БАРЬЕРЫ И ДРАЙВЕРЫ ПРИ ВЫБОРЕ ВЫПУСКНИКАМИ КОМПАНИИ ДЛЯ СТАЖИРОВКИ, ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПО РЕКЛАМНЫМ ИСТОЧНИКАМ ПРИ ПОИСКЕ СТАЖИРОВКИ И ПР.**

в разных городах; и с офисной стажировкой в IT-секторе, аналитике и т.п.

Если офисные стажировки для IT-специалистов в «Пятерочке» очень интересны молодежи и на крупных кадровых мероприятиях компании по силам конкурировать за выпускников даже с «Лабораторией Касперского», то привлечь мас-

Были проведены фокус-группы, а также количественные и качественные исследования в Москве, Екатеринбурге, Саратове. Всего было получено 1200 анкет на студентов и учащихся вузов и средних специальных учебных заведений в возрасте от 18 до 24 лет, также проводили онлайн-опросы в Москве и девяти других городах

## ДРАЙВЕРЫ. МЕНЕЕ ЗНАЧИМО

- Ниже отражены факторы на которые студенты реже обращают внимание при выборе стажировки. Среди этих факторов всевозможные рекомендации, наличие бесплатного питания, возможности смены мест работы и активность социальной жизни и имидж компании на рынке.
- Студенты ссузов реже отмечали, что им важна известность компании на рынке, а вот наличие бесплатного питания для них более важно.
- Для работающих студентов не так важен молодой коллектив и отсутствие материальной ответственности.

Имидж компании на рынке	-1	ССУЗ
Отсутствие материальной ответственности	-2	Работает
Простые этапы собеседования для стажировки в компании	-2	
Положительные отзывы о компании в интернете	-2	
Известная компания на рынке	-3	ССУЗ
Тренинги и семинары на профессиональные темы	-3	
Крупная компания	-3	
Социально ответственная компания/компания занимается благотворительностью	-6	
Молодой коллектив	-6	Работает
Мнение родителей	-7	
Репутация компании в вузе, ссузе	-7	
Активная социальная жизнь внутри компании	-8	
Возможность переходить с места на место, переезжать из города в город	-9	
Наличие возможности бесплатно питаться во время рабочего дня	-11	ССУЗ
Мнение друзей, знакомых	-13	

Источник: ФТС «Пятерочка»

(миллионниках и с населением от 500 тыс.). Исследование показало, что центениалы, выросшие в эпоху интернета и не заставшие жизни без гаджетов, не любят читать, а любят смотреть, ведь именно так они могут получить максимум информации за короткий срок. Они выросли в мультикультурной среде, им все равно, откуда человек и как он выглядит, это самое терпимое и спокойное поколение, они ценят стабильность и безопасность.

Самым важным в жизни, как показало исследование, для этого поколения является саморазвитие (73% опрошенных). 50% озабочены здоровым образом жизни. Баланс работы и личной жизни для этого поколения оказался витальной потребностью, поэтому они сильно заинтересованы в гибком графике работы. Выяснилось, что 64% опрошенных ищут информацию о работе на HeadHunter.ru и 50% на Avito.ru. Это опровергло версию о необходимости создания специального мобильного приложения в стиле ParaJobs.

**ОСНОВНАЯ ПЛОЩАДКА ПОИСКА ИНФОРМАЦИИ О РАБОТОДАТЕЛЕ, КАК И 5-10 ЛЕТ НАЗАД, – СОЦСЕТИ. ПРИ ВЫБОРЕ РАБОТЫ ЦЕНТЕНИАЛЫ НЕ СОВЕДУЮТСЯ С РОДИТЕЛЯМИ.**

Характерно, что некоторые из респондентов уже набрали кредиты и микрокредиты и озабочены поиском работы, чтобы быстрее расплатиться по ним. Географическая мобильность для России по-прежнему неактуальна, слишком незначительное количество людей готово переезжать из города в город. Также не очень хорошо работает так называемая квалификационная мобильность — возможность менять профессию во время работы. Поколение Z выбирает моноспециальность и планирует дальше совершенствоваться в ней в своей карьере.

Изучая отношение аудитории к ритейлу, исследователи выяснили, что молодежь не видит для себя возможности профессионального развития в этой отрасли. В целом сфера торговли представляется этому поколению местом, где нет места для самореализации, она малооплачиваема и т.п. Именно поэтому тем, кто задумывается о привлечении молодежи в свой бизнес, нужно переломить это мнение, создать новый образ ритейла у следующих поколений сотрудников и покупателей.

### ДАЕШЬ МОЛОДЕЖЬ!

Молодежь остро нужна ритейлу еще и потому, что она идеально приспособлена для жизни

## ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ



### Сайт компании

- Обращаются в первую очередь, когда собирают информацию о компании (55%) и доверяют этому источнику (35%).

### Сайты о работе

- Ищут информацию на HH.ru (64%), на Avito (50%).
- Более половины размещали резюме на сайтах: на HH.ru (73%), на Superjob (32%), на Avito (24%).

### Соц. сети

- Пользуются Вконтакте (98%), Instagram (74%) и YouTube (74%).
- Переходят по рекламным ссылкам в социальных сетях (44%).

### Отзывы в интернете

- Обращаются в обычно, когда собирают информацию о компании (50%) и доверяют этому источнику (31%).

### Вуз

- Чаще всего узнают, что компания приглашает сотрудников на стажировку (52%).
- Собирают информацию о работодателе (29%).

### Знакомые

- Собирают информацию о работодателе (38%) и доверяют (44%).

Источник: ФТС «Пятерочка»



в ситуации неопределенности, когда нет проверенных сценариев, нет KPI, когда нужно видеть, думать и действовать иначе, чем раньше.

**ИМЕННО НОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ СПОСОБНЫ ПРИДУМЫВАТЬ И ЗАПУСКАТЬ НОВЫЕ ФОРМАТЫ, ГЕНЕРИРОВАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ, В ОТЛИЧИЕ ОТ НЫНЕШНИХ УСПЕШНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ, КОТОРЫЕ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА PERFORMANCE-ПОКАЗАТЕЛЯХ МАГАЗИНОВ – ОБОРОТАХ, РОСТЕ ПРОДАЖ, МАРЖЕ, СРЕДНЕМ ЧЕКЕ И ПР.**

«Поэтому молодежь — это не инвестиции в будущее, не кадры «про запас». Это единственная возможность сохранить бизнес. И это необходимость в условиях смены мышления», — уверена Светлана Сидоренко.

В Leroy Merlin для привлечения молодежи с высоким потенциалом создан «карьерный лайфхак»: компания предложила руководящие позиции на старте с конкурентной зарплатой. «Это квантовый скачок в традиционной карьере! — поясняет Светлана Сидоренко. — Выпускникам вузов предлагают позицию руководителя сектора. Это большая ответственность, так как человек управляет оборотом в несколько миллио-

нов, продажами, командой, всем товародвижением, по сути является мини-директором». Также компания меняет логику KPI для текущих сотрудников, что должно упростить интеграцию «диджитальных» поколений и мотивировать трансформироваться сотрудников в целом. Сотрудники неизбежно должны трансформироваться вместе с компанией, которая в настоящее время выходит за пределы традиционной роли ритейла. Leroy Merlin запускает новые форматы магазинов, совершенствует методы управления и подходы к интеграции Y-сотрудников — делает ритейл цифровым. Благодаря предпринятым усилиям компании, по словам Светланы Сидоренко, удается конкурировать в борьбе за кадры. В частности, по IT-разработчикам — с такими крупными компаниями, как «Яндекс», Mail.ru. Кроме того, запущена третья волна проекта Retail Arena — программы подготовки руководителей для магазинов, ориентированной на выпускников вузов. В рамках нее проходят полугодовые стажировки с конкурентной зарплатой и реальной практикой в магазине. Стажеры участвуют на уровне управления персоналом в совете магазина, ведут самостоятельные проекты внутри магазина и защищают их. По итогам первой волны Retail Arena были отобраны 43 кандидата, которым были сделаны реальные предложения о работе в компании.

## ОТНОШЕНИЕ К РИТЕЙЛУ

### Преимущества работы в ритейле

- + Много общения с разными людьми — **39%**
- + Крупный успешный бизнес — **19%**
- + Как правило, есть возможность гибкого графика — **18%**
- + Это сфера реального бизнеса, есть возможность получить важный опыт — **11%**
- + Как правило, есть возможность найти место рядом с домом — **8%**
- + Стабильная зарплата — **8%**
- + Ритейл всегда будет существовать, при всех переменах в стране (люди всегда будут покупать продукты) — **6%**

### Недостатки работы в ритейле

- Работа «не для меня» — **27%**
- Работа носит временный характер — **26%**
- Не все видят возможность профессионального развития в этой сфере — **22%**
- Материально ответственная — **21%**
- Ритейл представляется местом, где мало творчества, мало возможностей проявить и реализовать себя — **20%**
- Малооплачиваемая работа — **18%**
- Необходимость общаться с разными, не всегда приятными людьми — **13%**
- Нечестная торговля — **10%**
- Маленькие грязные магазины — **8%**
- В коллективе много мигрантов — **7%**

Источник: ФТС «Пятерочка»



ВСЯ НАША ЖИЗНЬ – ИГРА!

ГЛАВНАЯ МОТИВАЦИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z – ИНТЕРЕС. ОТСУТСТВИЕ СКУКИ И ЗАХВАТЫВАЮЩИЕ ЗАДАЧИ – ЧАСТЬ СОСТОЯНИЯ КОМФОРТА ПОКОЛЕНИЯ Z.

**Андрей Алясов, основатель компании Changllege**, которая специализируется на создании социальных лифтов для молодежи, рассказал на примере кейса компании Danon, как с помощью геймификации сделать процесс привлечения молодежи в FMCG-компанию более ярким и эмоциональным. В частности, для рекрутинга молодых химиков, инженеров-технологов, биологов и других узких специалистов в Danon была разработана техно-игра One Day Lab. Потенциальной аудитории — студентам химических и биологических факультетов крупнейших российских вузов — предлагалось в лаборатории Danon поэкспериментировать над промышленным рецептом нового продукта и придумать, как усовершенствовать оборудование и оптимизировать производство. Еще один пример: для подразделения Customer Development компании Unilever, которое традиционно не является привлекательным для молодежи, была разработана игровая концепция «Триатлон», которая сравнивала работу в рутинном сегменте с мощным видом спорта для волевых, сильных, выносливых и скоростных людей. В результате привлекательность направления повысилась как среди кандидатов, так и у действующих сотрудников компании.

Представителям новых поколений важно, чтобы компания предлагала «не просто работу», считает **Ольга Антошина, директор по персоналу Mars Chocolate**: «Молодежь хочет, чтобы работа приносила удовольствие, и они хотят понимать то влияние, которое могут оказывать на этот большой мир», — уверена она. Слоган «Мы не шоколадки производим, а заставляем Россию улыбаться» цепляет молодежь. Для того чтобы в компании работали здоровые и энергичные сотрудники, Mars предоставляет возможность удаленной работы, гибкого графика, кроме того, сотрудник может взять отпуск на полгода без содержания и компания оставит за ним рабочее место. Сотрудники это ценят, что подтверждается низкой текучестью кадров — всего 7%. При этом в компании, чья история насчитывает уже более века, очень серьезно относятся к обучению и развитию сотрудников.

В РОССИИ АКАДЕМИЯ MARS СУЩЕСТВУЕТ ПОРЯДКА 15 ЛЕТ – ЭТО ОДНА ИЗ СТАРЕЙШИХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СТРАНЕ.

Сейчас некоторые ее выпускники занимают топовые позиции не только в российском подразделении Mars, но и в транснациональных корпорациях.

Итак, участники дискуссии сошлись во мнении, что молодежь — это не ресурс, а сила, которая будет двигать бизнес компаний уже в ближайшие годы. И если сейчас не привлечь этих людей в розничный бизнес, то потом это будет сделать гораздо сложнее. ■







## ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ В РИТЕЙЛЕ

Понятие «цифровая трансформация» постепенно стало обязательным для высокоразвитого бизнеса. В розничной торговле, безусловно, цифровизации подвергается один из главных ее элементов – логистика. На Supply Chain Forum, прошедшем в рамках Недели российского ритейла, участники обменялись опытом и лучшими практиками автоматизации и информатизации логистических процессов.

Раньше в процессе доставки товаров в торговые точки было задействовано огромное количество «ненужных связей»: письма и звонки от многочисленных поставщиков, отправка заявок на транспортировку, внесение корректив в уже сформированные договоренности — все это вносило в деятельность ритейлеров и логистов совершенно ненужную суету, трату времени, денег и сил. И исключить ошибки было практически невозможно. Теперь ситуация совершенно иная. За 20 с лишним лет своего существования розничные сети прошли в нашей стране большой путь семимильными шагами. И сегодня, когда реальный и виртуальный миры розницы растут одновременно, логическим следствием этого является сетевая связка операционной деятельности бизнеса и склада.

### ТРЕНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ЛОГИСТИКЕ, ИЛИ «ИНДУСТРИЯ 4.0»

«Когда мы с нашими экспертами решили определить, что такое логистика будущего, — отметил **Василий Демин, заместитель директора Координационного совета по логистике**, — мы пришли к следующим выводам. Во-первых, это эталонная логистика с применением WMS-систем, которая соответствует требованиям конкретного бизнеса, во-вторых, это логистика с применением технологий «индустрия 4.0», и, в-третьих, это та логистика, где используются инновационные технологии — роботизация и автоматизация, предиктивная аналитика и интернет вещей, автоматическая идентификация и моделирование логистической сети, технология дополненной реальности и 3D-печать, а также облачное хранение

данных и т.д., которые позволят действительно сделать ее лучше». При этом в рамках цифровой цепочки поставок должны быть четко и поэтапно структурированы все соответствующие процессы — от сбора данных и отслеживания поставок до прогнозного анализа, значимость которого постоянно возрастает.

**ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ ЦЕЛЕЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК СТАНОВИТСЯ ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВЛЯТЬ ОТКЛОНЕНИЯ В ГРАФИКЕ И ОБЪЕМЕ ПОСТАВКИ НА РАННИХ ЭТАПАХ ПРОЦЕССА, С НАГЛЯДНЫМ ОТОБРАЖЕНИЕМ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ (ЭТАП ВЫЯВЛЕНИЯ И ВИЗУАЛИЗАЦИИ).**





Затем отклонения можно проанализировать и спрогнозировать развитие событий (этап анализа и прогноза). Такая организация процесса позволяет диспетчерским службам, например отвечающим за управление материальными и транспортными потоками, а так же операционным подразделениям реагировать на отклонения и события во всей цепочке поставок, используя систему соответствующих предупреждений (этап мер реагирования и оптимизации). Ответственный конечный пользователь может индивидуально настраивать пороговые значения для соответствующих предупреждений с помощью панели управления согласно своим требованиям и с учетом разнообразных плановых значений, наличия партнеров по процессу и материалов в цепочке поставок. Все это заложено в концепцию «индустрии 4.0».

«Полтора года назад мы были в Бельгии и видели на складе локальных ритейлеров технологии «индустрии 4.0» в готовом виде, где все автоматизировано и вовлеченность человека минимальная. Склад, который стоил порядка €50 млн, окупался за пять лет», — отметил **Руслан Рыжонков, заместитель генерального директора по управлению цепями поставок и логистике METRO Cash & Carry Russia.**

## ПЕРЕХОД НА ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

ОДНИМ ИЗ ВАЖНЫХ ШАГОВ К ЦИФРОВИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ ДЛЯ МНОГИХ РИТЕЙЛЕРОВ СТАЛО ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА (ЭДО) ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ПОСТАВЩИКАМИ.

Ведь количество документов часто не зависит от объема поставок. Например, для доставки одной упаковки ручек требуется практически такой же пакет документов, как и для дорогостоящего сервера. Применение электронного документооборота позволяет ускорить и оптимизировать документооборот для всех участников процесса. Кроме того, электронный заказ помогает повысить надежность цепочки поставок за счет быстрой и гарантированной передачи информации о заказе с контролем доставки, автоматизирует рутинные процессы в работе отдела закупок торговой сети и уменьшает ошибки.

Как отметил **Михаил Пономарев, бизнес-аналитик EDI «Леруа Мерлен Восток»**, сеть Leroy Merlin рассчитывает полностью перейти на электронный документооборот до 2020 г., переведя на него и всех поставщиков. Проект стартовал с обмена электронными сообщениями для заказа поставок продукции, а затем был запущен обмен с поставщиками юридически значимыми документами «Электронный счет-фактура» (ЭСФ) и «Электронная товарная накладная». После стабилизации учетной системы компания перешла к массовому подключению поставщиков к ЭСФ. По словам Пономарева, в настоящее время 83% объема поставок в Leroy Merlin сопровождается электронным документооборотом.







В ДАЛЬНЕЙШИХ ПЛАНАХ КОМПАНИИ – ЗАПУСТИТЬ ЭЛЕКТРОННЫЙ ФАКТОРИНГ, РАБОТАТЬ С ТРАНСПОРТНЫМИ КОМПАНИЯМИ ПО ЭДО, СОЗДАТЬ УДОБНЫЕ АРХИВЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКУМЕНТОВ.

«Цель проекта заключается в сокращении административных расходов в магазинах и на складах на 75% за три года. EDI уменьшает расходы на ввод данных и счетов-фактур в магазинах, — отметила **Наталья Тришина, консультант компании «КОРУС Консалтинг СНГ».** — Реализация проекта поможет компании оставаться конкурентоспособной и эффективной на рынке».

Переходит на ЭДО и парфюмерная сеть «Иль де Ботэ», **директор по логистике которой Павел Штыков** сообщил, что проект по электронному документообороту с первым поставщиком с нуля занял полгода. В настоящее время сеть масштабирует проект и переходит на ЭДО со всеми поставщиками.



## ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВЫХ ФОРМАТОВ

Следующий шаг цифровой трансформации процессов в логистике — их автоматизация. Ведь покупателям нужна скорость и разнообразие сценариев, и без соответствующих информационных систем уже не обойтись. Как сообщил **директор по цепям поставок MediaMarkt Russia Денис Озеров,** в настоящее время они занимаются проектом «бесконечная полка», который заключается в том, что клиент может прийти в магазин и посмотреть образец товара, при этом ритейлер готов предоставить ему гораздо более широкий выбор (по цвету, функциональности и т.д.). Руслан Рыжонков поделился информацией о том, что в магазинах METRO Cash & Carry, которые являются по сути гибридом магазина и склада, реализуется пилотный проект по созданию временных стоков с адресным хранением.







А Сергей Шадрин, директор по развитию поставок сети «Ашан Ритейл», рассказал о новой концепции «магазин для клиента». «Главная идея состоит в том, что, сохраняя лучшее предложение по цене, сеть должна уйти от формата дискаунтера и предлагать покупателям товары в среднем и высоком ценовом сегменте», — сообщил он.

**СПЕКТР ТОВАРОВ БУДЕТ УВЕЛИЧЕН  
ЗА СЧЕТ СРЕДНЕЙ ЦЕНОВОЙ КАТЕГОРИИ  
И ПРЕМИУМ-СЕГМЕНТА НА 30-40%.  
НО ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО СОКРАТИТСЯ  
АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ ПЕРВОЙ ЦЕНЫ.**

Расширение ассортимента будет достигнуто благодаря более рациональному использованию мест на полках и оптимальной выкладке товара, что позволит ответить на все потребности клиента во всех ценовых категориях. «При этом сеть ставит перед собой цель предлагать самые низкие цены во всех ценовых категориях», — уточнил он. В первую очередь ассортимент будет расширен за счет товаров марок InExtenso (текстиль), Quilive (технические товары), Cosmia (косметика), Actuel (товары для дома). В целом будет значительно увеличен спектр товаров под собственными торговыми марками, появятся и новые линейки товаров. Увеличится ассортимент кулинарии и в отделах со свежими

продуктами — рыбном, фруктово-овощном, мясном. Внешний облик магазинов также изменится. Будет преобразовано торговое пространство, заменено оборудование. Вместо контрастных сочетаний белого, красного и зеленого будут использоваться серые и бежевые цвета. Изменится система освещения, выкладка товаров и дизайн информационных материалов. Новый формат уже тестируется в четырех магазинах — гипермаркете «Ашан Авиапарк», супермаркете «Ашан Красногорск», магазине формата «у дома» на Бакунинской улице, а также в «Ашан Сити Капитолий». Глобально трансформация сети займет около двух лет и может быть завершена к концу 2019 г. Одновременно, по словам Сергея Шадрина, сеть магазинов намерена активно развивать в России дистанционные продажи: ритейлер уже осуществляет онлайн-продажи, но пока они незначительны. «E-commerce в дальнейшем станет одним из основных каналов дистрибуции, и мы будем сильно развивать это направление», — рассказал он.

## НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Многое из «прекрасного будущего» логистики реализуется уже сегодня, но это лишь начало большого процесса. «Хотя о комплексной автоматизации пока говорить рано, в ближайшее время этот процесс неизбежно будет ускоряться, в том числе вследствие политики государства, стимулирующей цифровизацию и повышение прозрачности бизнеса», — рассказал Руслан Рыжонков.







**ВВОДИМАЯ В ПРАКТИКУ РИТЕЙЛА СИСТЕМА ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ СЕГОДНЯ УЖЕ ДЕЙСТВУЕТ, НАПРИМЕР, В ТАКИХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЯХ, КАК АЛКОГОЛЬ И ОТДЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.**

«Все больше и больше государство будет контролировать все товарные потоки с целью контроля налогообложения. Поэтому ритейлу придется активно автоматизироваться», — добавил он.

Василий Демин уверен, что для эффективной автоматизации и цифровизации поставок нужно прежде всего развивать профессиональные компетенции своих сотрудников, затем перевести на новый уровень качество данных

и начать комплексную автоматизацию логистических процессов. С этой целью необходимо провести внутренний или независимый аудит логистических процессов, который позволит оценить, в каком состоянии вы находитесь сегодня и справитесь ли с тем объемом товарного потока и новым уровнем требований со стороны бизнеса.

В заключение стоит отметить, что ритейлеры сегодня практически заново выстраивают свою логистику благодаря новым, более эффективным цифровым решениям, а также максимально используют накопленный за последние 20 лет практический опыт работы с поставщиками и производителями. ■







## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И РИТЕЙЛЕРОВ В ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК

Сегодня в условиях жесткой конкуренции взаимоотношения поставщиков и торговых сетей должны быть более эффективными, партнерскими и нацеленными на общий результат в виде повышения продаж. На это накладывает диджитализация бизнес-процессов. На логистической сессии SUPPLY CHAIN FORUM, прошедшей в рамках Недели российского ритейла, участники предложили конкретный опыт такого взаимодействия.

Еще в начале 2000-х гг. отношения поставщиков и розничных торговцев носили малоконфликтный характер, потому что торговля требовала только бесперебойных поставок и стабильного ассортимента.

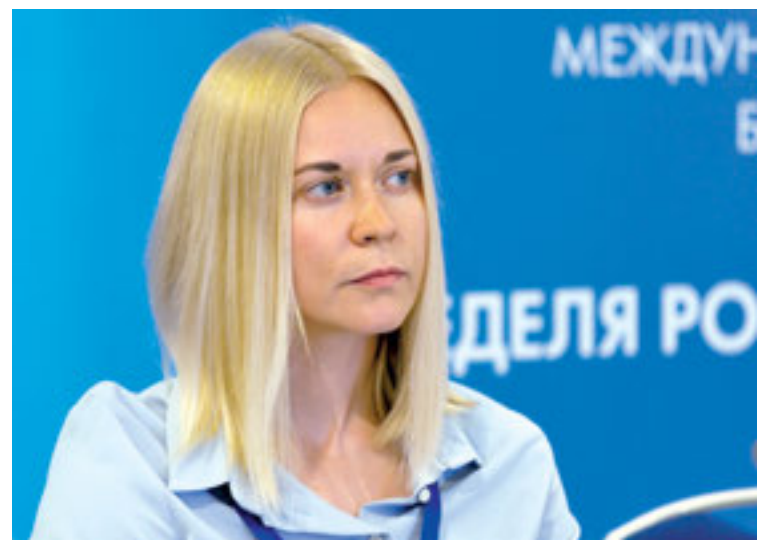
**СЕГОДНЯ СИТУАЦИЯ В КОРНЕ ИЗМЕНИЛАСЬ, И ВЫСОКОКОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА СПОСОБСТВУЕТ ПОЯВЛЕНИЮ НОВЫХ ФОРМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПОСТАВЩИКОВ С РИТЕЙЛЕРАМИ.**

Ведь сегодня далеко не каждый товар может своевременно оказаться на полке магазина. Одной

из причин этой проблемы стала раскоординация в маркетинге и логистике между двумя сторонами. Несмотря на тенденцию диджитализации логистических бизнес-процессов, в сфере торговли по-прежнему остается ряд связанных с этим проблем: ручной ввод данных, низкая скорость процессов, ошибки в данных о продуктах, несогласованность между ритейлерами и поставщиками по вопросам сервиса и др. Однако отрасль уверенно ведет участников к партнерству, ставя ближайшими целями улучшение качества сервиса, повышение доступности товара на полках и безбумажный документооборот.

### СОВМЕСТНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА

Успешным направлением сотрудничества между поставщиками и ритейлерами может быть совместное прогнозирование спроса. Соответствующий проект компании PepsiCo Russia с сетью «Дикси» по промопродуктам представила **Арина Шапошникова, старший менеджер по управлению цепями поставок для ключевых клиентов PepsiCo/Wimm-Bill-Dann.**





Предпосылками для него стало желание поставщика бесперебойно обеспечивать потребителя необходимыми ему продуктами. При этом наибольшие сложности в организации таких поставок вызывала категория детского питания и молочных продуктов, в отличие от также производимых PepsiCo напитков, соков и снеков, поскольку в первом случае имелась «холодная» цепочка поставок с короткими сроками хранения. «Для постоянной представленности товара на полке была важна точная оценка спроса и высокий уровень сервиса», — рассказала эксперт.

После того, как были определены общие цели, к которым участники проекта должны прийти в результате реализации проекта, сеть «Дикси» предоставила компании PepsiCo доступ к своим данным по продажам и остаткам как в распределительном центре (РЦ), так и в магазинах. «Раньше мы не знали, сколько реально ритейлер продал промопродуктов в магазине, поскольку часть товара могла быть не реализована до окончания срока годности, а потом списана», — рассказала Арина Шапошникова. — Теперь же мы видели, что лежит на полке в магазине и в РЦ, и могли прогнозировать спрос на основании предыдущих продаж».

**ЗАТЕМ КОМПАНИЯ PEPSICO СОГЛАСОВАЛА СХЕМЫ ЗАКУПКИ ПРОДУКТОВ ПО ДНЯМ, А ДЛЯ КРУПНЫХ ПОСТАВОК ПРОМОПРОДУКТОВ — ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ГРАФИКИ ЗАКУПКИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ТОЧНОСТЬ ПРОГНОЗА И УРОВЕНЬ СЕРВИСА СУЩЕСТВЕННО ВЫРОСЛИ.**

А в дальнейшем партнеры начали совместно оценивать спрос, обмениваясь и сопоставляя данные, например, по тому, сколько PepsiCo планирует, а «Дикси» собирается выбрать промопродуктов.

В итоге теперь потребитель всегда видит на полке магазина привычные продукты, а повышение точности оценки спроса позволило сократить издержки и улучшить взаимоотношения между партнерами. «Мы хорошо знаем продукт, его волатильность, зональность, которые влияют на точность спроса. Плюс у нас есть длинная история продаж, на которую мы можем опираться», — резюмировала Арина Шапошникова. В свою очередь, ритейлер является лучшим экспертом с точки зрения динамики спроса, а также обладает информацией обо всех продвигаемых продуктах в сети.

Следующие задачи, которые поставила перед собой PepsiCo в рамках промежуточных результатов проекта, — это сфокусироваться на анализе результатов промопродаж до уровня магазина, сформировать общую оценку регулярных продаж, а также создать единую цепочку с прогнозированием спроса — от магазина до поставщика.

## ПОМАРОЧНЫЙ УЧЕТ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Актуальной темой взаимодействия между розничным магазином и поставщиком алкогольной продукции стал ее помарочный учет, который с 1 июля 2018 г. для участников рынка обязателен. О совместной подготовке к введению такого учета рассказали **менеджер по логистике и работе с клиентами «Бакарди Рус» Анна Сафонова и менеджер проектов сети «Лента» Татьяна Ганжа.**



Как известно, теперь каждая бутылка алкоголя на всех этапах жизненного цикла — от производства до реализации потребителю — должна отражаться в системе ЕГАИС. «Контроль будет везде — с прибытием товара на склад, затем при отгрузке нашему клиенту — «Ленте»; в момент, когда та отгрузила товар в свои магазины, и, конечно, когда потребитель купил ее на кассе», — подчеркнула Анна Сафонова.

При этом информация об акцизной марке может быть связана с помощью сервисов PAR, позволяющих агрегировать информацию об акцизных марках, и с коробом, и с палетой. «Штрихкод на коробе и палете уже содержит информацию об акцизных марках, то есть при его сканировании мы можем полностью видеть содержимое», — объяснила представитель «Бакарди Рус». Таким образом при приемке товара «Ленте» не нужно проверять каждую бутылку — ее сотрудникам достаточно отсканировать штрихкод короба и палеты.

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ АГРЕГИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПЕРЕДАЕТСЯ В УЧЕТНУЮ СИСТЕМУ КОМПАНИИ «ЛЕНТА» И СОДЕРЖИТСЯ В СИСТЕМЕ ЕГАИС.**



Можно отметить, что участники алкогольного рынка более двух лет пытались договориться о формате уникального штрихкода на коробе. В итоге РАР использует уникальный формат CODE 128, состоящий из идентификатора организации в системе ЕГАИС, типа вложения (короб, палета), номера линии, года розлива и логистического идентификатора, обеспечивающего уникальность.

«Прежде чем начать взаимодействовать, мы приехали в «Бакарди Рус», обсудили готовность, текущие процессы, требования к поставкам и наметили совместный рабочий план», — рассказала Татьяна Ганжа. При этом компаниям удалось обменяться экспертными мнениями по методологии РАР, разработать эффективную схему комплекта-

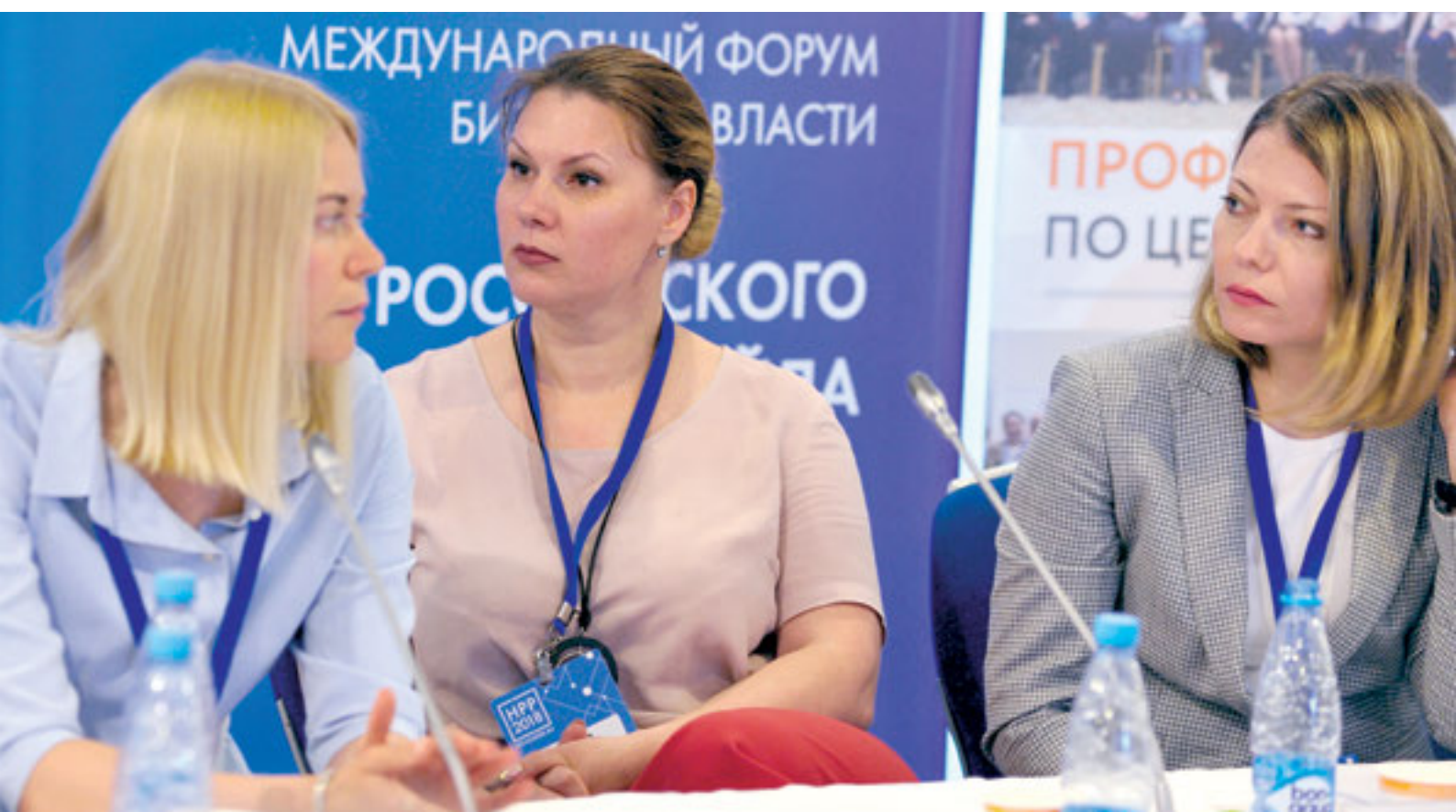
ции палет, достичь договоренности о совместном IT-тесте, пилотных поставках, сокращении издержек, связанных с помарочным учетом.

Наиболее важным оказался этап помарочной проверки всех бутылок в поставке. Согласно полученным данным, приблизительное время проверки только одной фуры составляет около 50 часов. С точки зрения эффективности это и очень долго, и проблематично. Для этого сети «Лента» пришлось бы нанимать дополнительных сотрудников, выделять площади, закупать технику. Более того, убытки «Ленты» вернулись бы к поставщику – «Бакарди Рус»: за простои машин на приемке, операционные затраты на складе по разбору возвратов, возвращение продукции в сток, перекомплектацию и т.д. «В таком случае напрашивается доверительная приемка. Ведь нужно найти золотую середину, когда затраты поставщика и ритейлера коррелируют и находятся в пределах их ожиданий», — резюмировала Татьяна Ганжа.

В настоящее время проект тестируется в пилотном режиме.

## ОБЩИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

ОДНИМ ИЗ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСТАВЩИКА И РИТЕЙЛЕРА В ОТНОШЕНИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ ЯВЛЯЕТСЯ СОВМЕСТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА (ЭДО).







О переходе на ЭДО при взаимодействии с торговой сетью с участниками форума поделился **Руслан Артемов, директор по логистике компании — производителя напольного покрытия Tarkett Rus**. Ее партнером в данном случае была DIY-сеть «Леруа Мерлен Восток».

Ритейлер поставил перед Tarkett Rus задачу за два месяца перейти на электронный документооборот, используя универсальный передаточный документ (УПД) вместо накладной ТОРГ-12 и счета-фактуры в бумажном виде, — с обменом электронными документами через портал Edisoft. «Поскольку у нас международная компания со своими бюрократическими барьерами, требование реализовать этот проект за такой короткий срок поставило нас в стрессовую ситуацию, но мы быстро ее преодолели», — отметил Руслан Артемов.

Первой очевидной трудностью, по его словам, была разработка в короткие сроки электронной формы УПД в системе SAP. Для этого в Tarkett Rus решили собрать команду (специалисты по SAP, финансисты, юристы, IT, служба сервиса) и поставить перед ними наряду с самой задачей требование соблюдения сроков реализации проекта. Кроме того, чтобы согласовать с бухгалтерией формы и содержание УПД, а также изменить формат документооборота в компании, в проектную группу вовлекли и сотрудников бухгалтерии, которые, как правило, очень консервативны. Одновременно Tarkett Rus внесла изменения в свою учетную политику. Как отметил Руслан Артемов, переход на электронный документооборот потребовал заново определить полномочия сотрудников, а также

порядок обращения с электронными письмами, что и было сделано.

«На начальной стадии были сбои в системе и задержки в приеме товаров на РЦ «Леруа Мерлен». Поэтому приходилось готовить и бумажные аналоги электронных документов. Но затем все наладилось», — рассказал Руслан Артемов.

Какие преимущества получили партнеры? По словам директора по логистике Tarkett Rus, самый очевидный плюс — это избавление от бумажных документов. Также был сформирован электронный архив, исчезла проблема восстановления утерянных документов при том, что раньше примерно 30% их терялись у покупателя. Кроме того, уменьшилась дебиторская задолженность, а взаимодействие с налоговыми органами также происходит посредством электронных документов, что существенно упрощает его. ■

Как видно из представленных кейсов, только налаженные и долгосрочные партнерские отношения между производителями и торговыми сетями могут дать положительный результат в решении логистических проблем и снижение возможных рисков. При этом важным условием совершенствования таких отношений и повышения эффективности логистических процессов является их цифровая трансформация, которая выгодна для обеих сторон.



## ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ И ИННОВАЦИИ

За последнее время произошли кардинальные изменения в том, что и как покупатели приобретают в магазинах. Учитывая новые рыночные условия, торговые сети пересматривают программы лояльности и используют все возможные средства и технологии, которые мотивируют покупателей приходить чаще и тратить больше. О лучших маркетинговых практиках говорили участники конференции «Маркетинг в ритейле» на Неделе российского ритейла.

### ОСНОВЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

Согласно исследованиям компании PwC, для 73% потребителей основой лояльности к бренду является позитивный опыт в процессе потребления продукта или услуги. Ведь даже при массовых акциях и выгодных предложениях, к которым ритейлеров подтолкнула возросшая конкуренция последних лет, долгосрочная лояльность к бренду выстраивается через ежедневное позитивное взаимодействие компании с клиентом.

В том числе за качественный клиентский опыт потребители готовы платить больше: 52% опрошенных отдадут предпочтение удобству и скорости, 43% оценивают комфорт, 42% — сервис, 41% — оказанные услуги, 35% более охотно приобретут товар при удобной системе оплаты, 34% оценят использование современных технологий и 29% — дружественное общение персонала. Предпочтения потребителей меняются в зависимости от достатка.

**СЕКМЕНТ АУДИТОРИИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ДОХОДА БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ УДЕЛЯЕТ СКОРОСТИ И УДОБСТВУ: НАЛИЧИЮ ТОВАРА, БЫСТРОЙ И НАДЕЖНОЙ ДОСТАВКЕ, ПРОГРАММАМ ЛОЯЛЬНОСТИ, УДОБСТВУ МОБИЛЬНОГО САЙТА.**

Для сегмента с меньшим доходом большее значение имеет доверие к бренду — помимо наличия товара, важны отзывы о нем и обратная связь, репутация компании и программы возврата.

При этом разница между ожиданиями клиентов и удовлетворенностью, которую они получают на самом деле, в ритейле составляет 21%. А ведь даже один раз получив негативный опыт, 30% потребителей уходят к другому поставщику услуг.





В век digital, когда цифровые каналы повсеместны, а ритейлеры находятся «в одном клике» до клиента, создание потребительского опыта также можно было бы доверить технологиям. Инвестируя в digital, компании рассчитывают на рост доходов (71%), увеличение прибыли (18%) и сокращение расходов (3%). К улучшению потребительского опыта стремятся всего 3% компаний, утверждает **Мартайн Пейтерс, partner, Retail & Consumer Leader, PwC**. При этом, по его мнению, успешный потребительский опыт зависит от совокупности технологий и человеческого фактора. Внедрение digital может как улучшить его, так и повлиять негативно: кассы самообслуживания позволяют задействовать меньше персонала, но при этом увеличивается время обслуживания, возрастает частота ошибок и нагрузка на охрану, из-за чего клиенты испытывают недовольство. Опыт создания «умного» магазина Amazon Go без касс, кассиров и наличных платежей, наоборот, показал, как облегчить процесс покупки и дать компании возможность делать клиентам персональные предложения на основе собранных данных. В остальном, по оценке компании PwC, 75% покупателей по-прежнему хотят взаимодействовать с реальным человеком.

«Для того чтобы выиграть войну за потребителя, следует придерживаться нескольких правил. Нам важно знать и понимать клиента, его потребности и ценности, чтобы построить отношения, основанные на доверии. Большую роль в создании лучшего опыта также играет персонал. Когда бренд пользуется доверием, покупатель сам готов предоставлять личную информацию, и цифровые технологии используются более результативно», — считает Мартайн Пейтерс. Внедрение digital-систем позволяет собрать и проанализировать данные о потребителях для предоставления персонализированных предложений, а также оценить

удовлетворенность клиентов и результаты маркетинговой кампании.

## НОВЫЕ ТОЧКИ ПРИТЯЖЕНИЯ

**ВРЕМЯ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА  
В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ СТАНОВИТСЯ  
ОТЛИЧНЫМ ШАНСОМ ДЛЯ ПОИСКА  
СПОСОБОВ РАЗВИТИЯ  
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ.**

Несмотря на расширение онлайн-ритейла, физические магазины смогут стать точками притяжения, если создадут соответствующую атмосферу, считает Франк Квикс, основатель и управляющий директор Q&A Research & Consultancy. «Дайте людям возможность пробовать и тестировать продукты, получать больше от покупки, обучаться вместе с другими, делиться своими мыслями и возможностями, создавать свой персональный продукт и проводить эксперименты», — рекомендует он. Это приведет к появлению персонала с новыми навыками и новых типов ритейлеров:

- **Преподаватель.** Магазин становится аудиторией, персонал — учителем, а потребители — студентами.
- **Тренер.** В магазине, как в фитнес-клубе, можно попробовать продукт под руководством персонала — тренера.
- **Артист.** Магазин становится театром, члены персонала — актерами, потребители — зрителями.
- **Руководитель.** Магазин — платформа, а персонал — гид, который помогает сделать выбор, основываясь на предпочтениях потребителя.
- **Производитель.** Магазин становится производством, где персонал показывает, как изготавливается продукт.
- **Дизайнер.** Магазин — мастерская, а персонал — художник, который помогает создать что-то индивидуальное.

## ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Помимо создания общего концептуального пространства в магазине, бренд должен постоянно поддерживать интересы своей аудитории и учиться формировать персонализированное предложение. Как создать уникальный клиентский опыт, основываясь на персонализации, рассказала



**Мария Голенкова, директор по маркетингу Inventive Retail Group:** «Интересы аудитории бренда re:Store основываются на развитии, обучении и построении карьеры, в них входит увлечение музыкой, фотографией и искусством. Мы организуем образовательные и вовлекающие мероприятия — выставку цифрового искусства re:Store Digital Art, где можем показать потребителю возможности гаджета со всех сторон, а также мастер-классы от профессиональных спикеров в Академии re:Store». Поддерживая семейные ценности и интересы к образованию и досугу аудитории бренда LEGO, компания проводит фестивали по постройке больших фигур из конструктора и мастер-классы, где участвуют все члены семьи. Напротив, аудитория бренда Street Beet — молодые люди, ведущие активный образ жизни и занимающиеся спортом, им важно быть в тренде, выглядеть модно, проводить много времени с друзьями.

**АУДИТОРИЮ ПРИВЛЕКАЮТ ТАКИЕ АКТИВНОСТИ, КАК БАСКЕТБОЛЬНЫЕ ТУРНИРЫ, DANCE BATTLE, ЧЕМПИОНАТЫ, ДРИФТ-ШОУ И ЯРКОЕ СОВРЕМЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ В СТИЛЕ ГРАФФИТИ.**

В работе компания должна ориентироваться на лестницу клиентского опыта, добавляет Мария Голенкова. В ее основе лежит продукт, который выполняет свои функции, а его качество соответствует цене. Следующей ступенью является функциональная поддержка: услуги доставки, гарантийного обслуживания, различные формы оплаты, удобный график работы. Еще один этап — безупречный сервис. Следующим по значимости является персонал. На самой вершине лестницы находятся впечатления: клиент должен чувствовать уважение и свою ценность, а компания — радовать его.



## ИМИДЖ

Крупнейшие продуктовые розничные сети, работающие на российском рынке, также говорят о системной работе над клиентским опытом и важной роли имиджевой составляющей как для B2B-, так и для B2C-аудитории. **Ольга Глебова, директор по маркетингу Selgros Cash & Carry,** приводя в пример опыт работы B2B, отмечает, что для клиентского сегмента низкого уровня определяющую роль играет только цена. Для среднего сегмента цена имеет значение, но внимание уделяется также репутации компании.

**В КОМПАНИЯХ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ДОМИНИРУЮЩИМИ ФАКТОРАМИ СТАНОВЯТСЯ ИМИДЖ, ДОВЕРИЕ И ОПЫТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ.**

Когда бренд уже имеет узнаваемость (brand awareness), компании становится проще работать и выстраивать систему взаимоотношений и представление о себе (self representation). Это уже не просто продажи — это надежная коммуникация с долгосрочными клиентами и завоеванное доверие через имидж, ассортимент и выполнение обещаний.

Важна работа отдела маркетинга и всей компании в целом. **Ольга Глебова** добавляет: «Даже если маркетинговая кампания привлекла клиентов, но в компании не выстроена единая цепь взаимодействия, потребителя можно потерять. Я рекомендую делать презентации для коллег из других отделов, чтобы все понимали, что наша единая цель — довольный покупатель. Важно, чтобы маркетинг жил не абстрагированно. Мы, как клиенты и своих магазинов, и других сетей, должны основывать работу на собственном customer experience». И тогда brand awareness и красивая имиджевая составляющая принесут коммерческий успех компании.





Продуктовый сегмент B2C имеет свои особенности покупательского опыта и меньше возможностей для проведения промоактивностей. Если в торговых центрах и других категориях товаров до 70% покупателей могут прийти провести время и уйти без покупок, то супермаркеты считают количество чеков. Основным фактором выбора продуктового магазина является цена, которая делит лидерство с ассортиментом, качеством и удобством. «В связи с возросшей конкуренцией бренды либо вступают в ценовые войны, либо развивают покупательский опыт», — отметил **Дмитрий Полуянов, директор по маркетингу ТС «Командор»**.



**Сергей Кузнецов, руководитель управления по маркетингу ГК «О'КЕЙ»**, отмечает, что в основе customer experience покупателя food-ритейла лежат удобство, практичность, бесшовный опыт (seamless experience) и экономия времени, когда покупателю дается возможность максимально быстро и комфортно совершить банальную и рутинную вещь. В этом помогают удобное расположение, парковка, навигация, удобная оплата, выкладка товара и сервис. Группа компаний «О'КЕЙ» первой ввела детские площадки в крупных гипермаркетах и весы самообслуживания. «Сейчас мы продолжаем развивать покупательский опыт — уже введен магазин с системой Self-Scanning, где человек может сканировать и оплачивать товар без участия сотрудников магазина. В будущем онлайн- и офлайн-зоны станут единым пространством, и покупатели смогут видеть в личном кабинете историю покупок, персональные предложения и управлять баллами и бонусами в накопительных механиках», — рассказал он.

Таким образом, создание лояльности к бренду происходит через ежедневное позитивное взаимодействие компании и клиента, цель которого — выстроить долгосрочные и качественные отношения и минимизировать разницу между ожиданиями потребителя и реальностью.

**УЛУЧШИТЬ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ МОГУТ КАК СКИДКИ И ПРОМОМЕРОПРИЯТИЯ, ТАК И СОЗДАНИЕ ТОЧЕК ПРИТЯЖЕНИЯ, ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ОБЩИЙ ИМИДЖ КОМПАНИИ И ЗАБОТА О ПОКУПАТЕЛЕ.**

И несмотря на повсеместное внедрение цифровых сетей, технологии окажут положительное влияние на эмоции только в сочетании с человеческим общением. ■

*Автор статьи: Кристина Загорельская*



## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОСТИ

Одним из трендов в ритейле является омниканальность – интеграция офлайн- и онлайн-каналов в единую систему с целью обеспечить бесшовную и непрерывную связь с клиентом. Благодаря такой интеграции покупатели могут гибко и оперативно подобрать подходящий товар, сделать и оформить заказ и получить в удобном месте. О концепции омниканальности, которая позволяет торговой сети работать с каждым конкретным клиентом, формировать для него персональный сервис и индивидуальные ценовые и ассортиментные предложения, говорили эксперты сессии «Маркетинг в ритейле», которая прошла на Неделе российского ритейла.



### SMART-ПОДХОД К ЛОГИСТИКЕ, ИЛИ ПАЛЕТИЗАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ВЫКЛАДКИ

Быстрое развитие технологий приводит к цифровой перестройке не только систем аналитики и коммуникации с клиентами, но и управления поставками. Одним из способов облегчить процесс приемки и отгрузки товара, а также его выкладку становится пулинг – система аренды и обращения оборотной тары, или специальных палет. На них могут быть размещены, например, картонные дисплеи с товаром для лучшей демонстрации его в зале магазина. Компания-оператор сдает палеты в аренду, а также предоставляет услуги по учету, хранению и обслуживанию оборудования. Для ритейлера такое сотрудничество и палетизация как способ выкладки товара упрощает и ускоряет кросс-докинг (процесс приемки и отгрузки товаров через склад напрямую, без размещения в зоне долговременного хранения), облегчает хранение товара и его доступность в торговом зале, повышает узнаваемость бренда и продажи, способствует положительному клиентскому опыту, а также снижает операционные издержки на мерчандайзинг.

По словам **Сергея Кузнецова, руководителя управления по маркетингу «О'КЕЙ»**,

промовыкладка может занимать до 40% площади магазина. «Магазин испытывает высокую нагрузку по постоянному пополнению промотовара с высоким offtake (объемом продаж). Палетная выкладка помогает сделать промо более эффективным», – отметил он.

Система обращения оборотной тары позволяет увеличить продажи товара в магазинах любого формата. Как правило, в гипермаркетах используются полноразмерные европалеты из дерева, в супермаркетах – четверть-палеты из пластика или полноразмерные деревянные европалеты.





**ПРЕИМУЩЕСТВО РАЗМЕЩЕНИЯ ТОВАРА НА ПАЛЕТАХ – МОБИЛЬНОСТЬ КОНСТРУКЦИИ: ТОВАР МОЖНО УСТАНОВИТЬ В ПРИКАССОВОЙ ЗОНЕ, В ТОРЦЕ ГОНДОЛЫ, НА ПРОМООСТРОВЕ В ЦЕНТРЕ МАГАЗИНА ИЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В КРОСС-ПРОДАЖАХ, РАЗМЕСТИВ ДОПОЛНЯЮЩИЕ ДРУГ ДРУГА SKU РЯДОМ.**

**Marco Salort Pons, директор по развитию бизнеса СНЕР (ЧЕП)**, приводит европейский опыт использования палет: «В испанской сети Ahorra Mas по результатам тестового проекта выкладка двух типов товаров на палетах дала прирост 28% и 32% в прикассовой зоне, в гондоле — 65% и 81% соответственно, на промоострове — 96% и 99%, в кросс-продажах — 79% и 121% по сравнению с размещением на полках».

Совместное использование ресурсов приводит к снижению временных и финансовых затрат не только в производственном процессе, но и на всех этапах цепочки поставок и повышает эффективность работы с ассортиментом.

## ЦИФРОВАЯ РЕКЛАМА И КОНТЕНТ: СТРАТЕГИЯ И КРЕАТИВ

В условиях изменений, происходящих на розничном рынке, бренд должен удобно и быстро удовлетворять потребность покупателей в товаре — в физическом магазине, на сайте, в мобильном приложении или по телефонному звонку. В физических магазинах покупатели хотят получить те же возможности, к которым привыкли в онлайн, в частности информацию о товарах, их сравнительную характеристику, видеообзоры и т.п. В решении этих задач помогают digital signage — цифровые вывески или видео на дисплеях. Роль цифровых экранов — остановить, вовлечь и сообщить что-то покупателю, создать атмосферу в магазине, обеспечить положительный опыт, продвинуть продукт или бренд, выстроить многоканальное взаимодействие и принести доход компании.

При планировании и интеграции digital signage важно учитывать несколько факторов, говорит **Мартин Кингдон, генеральный директор POPAI UK & Ireland**. Главный вопрос, который нужно задать себе: «Каковы цели контента?» Следующими по важности идут вопросы: «Кто покупатель?», «Как он увидит контент?», «Как долго он будет его смотреть?», «Что будет представлено?», «Кем, как и чем будет обновлять контент?», «Какие использовать шрифт, цвета, картинки, видео, движение и звук?» Для клиента, считает он, не так важно, что именно будет на экране, главное — ему должно быть интересно.

По словам Мартина Кингдона, необходимо ясно представлять путь покупателя к покупке (customer journey). «Технологии должны решать бизнес-задачи, и, если вы не уверены в том, зачем их используете, лучше отказаться от них вовсе. Сейчас, когда мы окружены огромным количеством сообщений и рекламы, важно найти равновесие между информацией о бренде и развлечением, чтобы дать потребителю положительный опыт и быть для него полезным и эффективным», — рассказал он.

**УЧИТЫВАЯ ТО, ЧТО 60% РЕШЕНИЙ О ПОКУПКЕ ПРИНИМАЕТСЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО В ТОЧКЕ ПРОДАЖ, ВИДЕОПАНЕЛИ ДОЛЖНЫ НЕСТИ ЦЕЛЕВУЮ И АКТУАЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ.**

Запуск пилотных проектов поможет убедиться в правильности поставленных задач и избежать ошибок.

## НОВЫЙ CUSTOMER JOURNEY И WIN-WIN-СТРАТЕГИЯ

Новые пути коммуникации с потребителем посредством digital signage определяются не только трансформацией всего ритейла, но и более прагматичным подходом к выбору товара. Процесс покупки и поиска наиболее выгодного предложения полностью изменился, утверждает





**Василий Большаков, операционный директор по маркетингу «Эльдорадо».** Если раньше customer journey представлял собой классическую воронку, когда знание о товаре рождало интерес к нему, интерес перерастал в желание обладать и приводил к покупке, то сейчас путь покупателя к покупке занимает две-три недели. «После того как человек решает приобрести что-либо, он начинает изучать различные ресурсы, искать информацию и отзывы о товаре и наиболее выгодные предложения. Важно отметить все возможные точки контакта с покупателем, обозначить роль digital-решений в каждой точке и предоставить персональный оффер», — сообщил он.

Сейчас на покупку влияют не только базовые факторы, такие как цена, ассортимент, расположение товара и магазина, но и наличие специальных акций, прежде всего промо. Для 14% покупателей наличие промоакций влияет на выбор места покупки, а 28% изучают информацию об акциях и скидках непосредственно в точке продаж. На примере опыта сети «Эльдорадо» Василий Большаков выделил несколько критериев, которым должен соответствовать ритейлер в новых условиях: «В первую очередь, нужно быть уникальным и организовывать промокампании, позволяющие отличить бренд и создать неповторимый имидж. Во-вторых, нужно быть релевантным. В «Эльдорадо» мы применили один из трендов — OLV (видеорекламу) нового формата Youtube TrueView for Action + Custom Intent Targeting. Таргетированная реклама показывалась пользователям, которые около недели искали то-

вары в релевантной категории и находились на последней стадии покупки. В результате CPO (стоимость одного заказа) сократилась с 531 до 119 руб., а CR (конверсия) возросла с 0,10 до 0,46% по сравнению с применением стандартного формата TrueView. Таким образом удалось поймать клиентов в момент, когда они еще только думали о покупке. И наконец, третий критерий — важно быть персональным». При этом персональные триггерные e-mail-рассылки формируются на основе данных о взаимодействии с клиентом — информации о покупках в розничном магазине, покупках и посещениях интернет-магазина, обращениях в контактный центр, участии в акциях и активности в сети.

Часть customer journey потребитель проходит самостоятельно, получая нужную информацию из интернета. В этот момент маркетинг может контролировать потребительское путешествие с помощью технологий. Ведь даже если все каналы работают системно, нельзя бросать клиента после первого контакта — он должен чувствовать заботу и интерес к нему со стороны компании на всем пути.

**ЧЕМ ЛУЧШЕ БРЕНД ПОНИМАЕТ, КАК КЛИЕНТЫ НАХОДЯТ И ИСПОЛЬЗУЮТ ИНФОРМАЦИЮ, ТЕМ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ БУДУТ ЕГО МАРКЕТИНГОВЫЕ УСИЛИЯ В ИНТЕРНЕТЕ.**

## ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ И КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Ритейлеры стремятся создать единую рекламную-информационную инфраструктуру для коммуникации с посетителями, в том числе централизованную систему управления экранами и цифровым контентом. Технологические решения для коммуникации разнообразны — это могут быть прикассовые экраны и планшеты, инфокиоски, навигационные столы и стойки, дисплеи у прилавков, аудиореклама и фоновая музыка, прайс-чекеры, светодиодное оформление или медиафасады. Во всех точках контакта решения класса smart digital signage сочетают в себе получение данных об аудитории и их анализ для мгновенного создания персонализированного контента. Поведенческие метрики измеряют с помощью GSM, Bluetooth, GPS/ГЛОНАСС, банковских карт, Wi-Fi-трекинга и Face recognition.

«Наиболее яркий тренд — Face recognition с возможностью идентифицировать человека с цифрового изображения или потокового видео. Видеокамера рядом с экраном на уровне человеческого роста позволяет сделать Face ID — цифровой слепок человека или группы людей до 15 человек», — привела пример



**Лина Архипова, коммерческий директор Addreality.** Технология цифрового слежка использует порядка 18 атрибутов для идентификации потребителя, на основе которых выдается таргетированное рекламное сообщение.

**ПОВОРОТ ГОЛОВЫ В СТОРОНУ ЭКРАНА, ФОКУС ВНИМАНИЯ, ПОЛ И ВОЗРАСТ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЕ ОТСЛЕЖИВАЕТ СИСТЕМА, ДАЮТ РИТЕЙЛЕРУ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО КОНТЕНТ ИНТЕРЕСЕН.**

Face ID может использоваться для создания сети экранов и персонализированной коммуникации с клиентом на всем пути его следования — не только в одном магазине, но и во всем торговом центре.

По мнению **Дмитрия Полуянова, директора по маркетингу сети «Командор»**, система распознавания лиц может быть интегрирована и в экраны в кассовой зоне, а также в стойки в торговом зале — инфокиоски. В сети супермаркетов «Командор» потребитель, имеющий карту программы лояльности, может самостоятельно пройти регистрацию и оставить в базе свое фото. В дальнейшем система автоматически будет распознавать зарегистрированного пользователя, как только он подойдет к инфокиоску, и выводить на экране персональные предложения.





Digital-панели также помогают покупателю ориентироваться в торговом зале. «На интерактивном сенсорном экране можно просмотреть схему отделов, найти нужный товар и его расположение в магазине», — добавил **Николай Гославский, исполнительный директор «Инициум»**. В этот момент система выводит на экран контекстные предложения и видео-или баннерную рекламу. Также на отдельных интерактивных планшетах возможно размещение акционных каталогов. Таким образом ритейлер получает возможность напрямую обратиться к покупателю и оценить интересы аудитории в режиме онлайн, сравнив запросы и статистику продаж.

**ЕЩЕ ОДНИМ РЕШЕНИЕМ, СПОСОБНЫМ ОБЪЕДИНИТЬ ОНЛАЙН- И ОФЛАЙН-КАНАЛЫ, ЯВЛЯЕТСЯ WI-FI-ТРЕКИНГ. В МОМЕНТ АВТОРИЗАЦИИ В БЕСПЛАТНОЙ СЕТИ WI-FI В МАГАЗИНЕ ВЛАДЕЛЬЦУ КАРТЫ ВЫГОД МОГУТ ПОКАЗЫВАТЬСЯ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

Это происходит за счет того, что модуль Wi-Fi любого смартфона передает MAC-адрес — индивидуальный идентификатор телефона, который отслеживают Wi-Fi-сенсоры. Таким образом можно отследить структуру потока, измерить частоту посещений, маршрут, время посещения, количество посетителей в локации и их пересечения.

Ритейлеры стремятся сформировать группу активных покупателей и приучить их просматривать персональные предложения перед

каждой покупкой любым удобным способом. Индивидуальные выгодные предложения могут выводиться на стартовой странице в личном кабинете на сайте и в мобильном приложении — быстрый доступ и сокращение количества кликов позволяют повысить конверсию. Вести двухсторонний диалог с покупателем ритейлер может через боты в социальных сетях и мессенджерах. Отправка сообщений в мессенджер бесплатна для торговой сети, в отличие от отправки привычных e-mail или СМС-рассылок.

По данным исследований компании «Инициум», поведение покупателей, просматривающих персональные предложения, заметно меняется. Количество покупаемых SKU (продуктовая корзина) увеличивается на 35%, траты — на 42%, частота посещения — на 7%. Несмотря на снижение наценки по данным клиентам, растет валовый доход.

Ритейл успешно встречает вызов цифровизации и подстраивается под изменившиеся поведенческие факторы, что способствует быстрому развитию технологий — в частности, интеллектуального управления логистикой и поставками и покупательской аналитики нового поколения. Централизованное управление информационными технологиями позволяет сформировать для каждого покупателя индивидуальные ассортиментные предложения и привлечь его в торговое пространство, снизить расходы на мерчандайзинг. Можно рассчитывать, что наиболее перспективные digital-решения, такие как потолочные цифровые указатели, маячки-передатчики (биконы), встраиваемые и прикассовые сенсорные дисплеи, уже скоро появятся во многих торговых сетях. ■



HPP  
2018  
RETAILWEEK.RU

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
БИЗНЕСА И ВЛАСТИ  
НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО  
РИТЕЙЛА

МИНИСТЕРСТВО  
РОССИИ

РОССИЙСКАЯ  
АССОЦИАЦИЯ  
КОММЕРЧЕСКИХ  
ЦЕНТРОВ

Coca-Cola

## АРЕНДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ: АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ КРИЗИСА

Арендные отношения в сфере торговой недвижимости развиваются особенно интенсивно в последние годы, когда в результате кризиса происходила их адаптация к существующим рыночным реалиям. Однако большинство ритейлеров отмечают, что девелоперы еще не осознали масштабов падения покупательского спроса и стараются уклоняться от участия в профильных дискуссиях. Тем не менее сессия, посвященная теме арендных отношений в ритейле, прошла на Неделе российского ритейла конструктивно и при активном участии двух сторон, что говорит о новом этапе зрелости рынка аренды.

### ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ

При падающем трафике, который характерен для большинства торговых центров, ритейлерам необходимо не только выживать, но и развиваться. По словам **Рубена Арутюняна, президента ГК «HENDERSON-Россия»**, последние три года трафик сокращается на 5–10% ежегодно: за два года количество покупателей, которые заходят в магазины сети, сократилось с 13 до 10,5 млн. Но одновременно поток посетителей растет за счет интернет-магазина — и общий трафик составляет уже 15 млн человек. При этом, как считает Рубен Арутюнян, 80% покупателей из интернета приходят и в магазины, расположенные в торговых центрах. «Я бы хотел призвать ТЦ повлиять на других своих арендаторов, чтобы те также использовали эту модель. А если бы ТЦ развивали и свои интернет-площадки, где можно было бы представить интернет-магазины арендаторов, то это помогло бы и увеличить общий трафик, и информировать покупателей об акциях и т.п.», — отметил он. Очевидно, такая

омниканальная стратегия требует взаимодействия участников арендных отношений.

**В ОТЛИЧИЕ ОТ ЗАПАДНЫХ СТРАН, СТОИМОСТЬ АРЕНДЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ СЕТЕЙ СОСТАВЛЯЕТ ОДНУ ИЗ САМЫХ ВНУШИТЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ЗАТРАТ. ЧТОБЫ ОПЛАЧИВАТЬ ЕЕ, РИТЕЙЛЕРАМ НЕОБХОДИМО БЫТЬ ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНЫМИ.**



И в этом открывается возможность для взаимодействия их с девелоперами. Ведь каждая сеть сравнивает себя с конкурентами и с результатами в прошлом периоде (показатель LFL). В свою очередь, у торговых центров есть информация по товарообороту (валовому и на квадратный метр) своих арендаторов. И ритейлеры были бы заинтересованы такую информацию получать, чтобы работать над улучшением своих показателей.



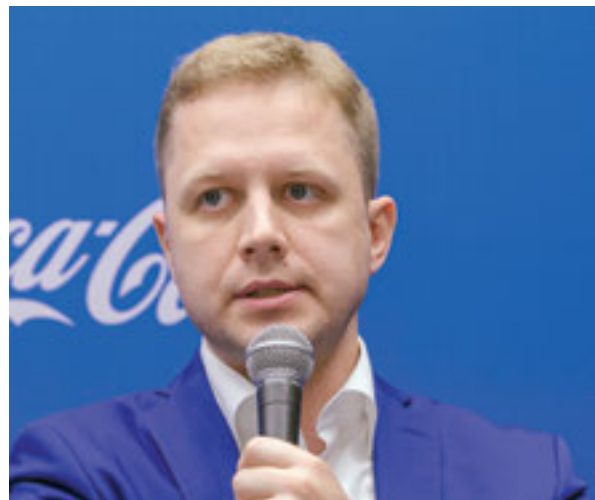
По словам **Бориса Каца, директора по развитию хобби-гипермаркетов «Леонардо»**, ритейлеры не всегда получают так называемые рейтинги арендаторов, которые бы информировали их о ситуации в ТЦ. «Мы как арендатор не всегда можем понять, послужили росту выручки наши успехи или просто в ТЦ пришло больше людей. А когда мы видим рейтинги, то есть распределение арендаторов по валовой выручке и из расчета на квадратный метр, то можем сравнивать себя с конкурентами», — отметил он.

Подобная закрытость может спровоцировать и уход ритейлера. Так, сеть Henderson ежегодно покидает от 7 до 10 ТЦ из-за разногласий по аренде. Особенно важна объективная информация для компании, когда она перестраивает свою работу в условиях кризиса, меняет концепт. «Мы провели огромную ротацию в магазинах и по товарам, и по персоналу и открываем магазины большего формата там, где с девелоперами у нас открытые и честные отношения: в «Афимолле» и «Метрополисе» — новые магазины площадью 300 кв. м и т.д.», — отметил Рубен Арутюнян.

## СЕТЕВАЯ ПОЛИТИКА ДЕВЕЛОПЕРОВ

Традиционно девелоперы делят пул арендаторов на две части. Первая — это лидеры рынка, которые генерируют гарантированный товарооборот и привлекают целевую для своего магазина и ТЦ аудиторию, а вторая — все прочие, которые тем не менее должны соответствовать определенной финансовой модели, принятой девелопером для работы в данном ТЦ.

**НО В СЛОЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА СУЩЕСТВЕННО МЕНЯЮТСЯ: С ФИКСАЦИЕЙ КУРСА АРЕНДА НАЧИНАЕТ ОЦЕНИВАТЬСЯ В РУБЛЯХ, НАЧАЛЬНАЯ СТАВКА МОЖЕТ БЫТЬ МЕНЬШЕ СТАНДАРТНОЙ НА ПЕРИОД РАСКРУТКИ РИТЕЙЛЕРА И Т.Д.**



О работе с информацией об арендаторах рассказал **Дмитрий Меринов, руководитель дирекции брокериджа «ТПС Недвижимость»**: «По базе данных наших шести объектов мы видим ежедневно товарооборот всех арендаторов и посещаемость и сравниваем к прошлому году, месяцу, а также внутри категории. И если эффективность бренда снижается, ведем переговоры с арендаторами и думаем, что делать дальше». Инструментом для такой работы с арендаторами может быть простое наблюдение, когда выясняются причины происходящего, или, например, поддержка маркетинговых программ ритейлера, или смена локации. «Если в течение квартала арендатор не изменил ситуацию и нет положительной динамики, то мы ищем замену», — рассказал Дмитрий Меринов. Он также подчеркнул важность открытости в отношениях с арендаторами — предоставление им рейтингов и информации о состоянии арендаторов. Тем не менее, по его словам, далеко не все арендаторы показывают свой товарооборот. Поэтому к открытости призываются и арендаторы.

## ДМИТРИЙ МЕРИНОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКЦИИ БРОКЕРИДЖА «ТПС НЕДВИЖИМОСТЬ»:

Что касается требований компании «ТПС Недвижимость» по заполняемости при открытии, то наши торговые центры не могут открыться менее чем с 55% арендаторов. В этом числе должны быть все якоря (продукты, кинотеатр, бытовая техника и электроника). Также должны работать не менее 60% fashion-операторов, которые формируют трафик, 30% галерей и 50% точек питания. При этом стандартный рост числа арендаторов в течение трех месяцев — с 55 до 75–80%.





## СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Важный фактор, который влияет на падение выручки арендаторов, — это уход покупателей в интернет. «320 млн отправленных посылок (или по 2,5 посылки на каждого жителя страны) — это минус к выручке магазинов в ТЦ», — прокомментировал Борис Кац. Снижение показателей влияет и на темпы открытия новых магазинов в торговых центрах. К тому же сегодня часто открытие магазина в одном ТЦ означает его закрытие в другом месте, то есть простую смену локаций.

В то же время предложение торговой недвижимости растет, и новые ТЦ постоянно открываются. Например, в Москве в ближайшие годы появится большое количество районных ТЦ — проект реализует компания ADG group. Много проектов, строительство которых в начале кризиса были заморожено, завершается в регионах. Из этого следует определенный вывод: при слабом спросе и растущем предложении цены падают. Несмотря на это, в новых переговорах девелоперы неохотно идут на снижение ставок, а порой и настаивают на обсуждении более высоких ставок. Борис Кац полагает, что это связано с требованиями банков, которые стоят за торговыми центрами. «Они финансировали проекты, и у них есть бизнес-планы, где утверждены ставки. Поэтому ТЦ вынужден их придерживаться», — отметил он. Таким образом, трещина между пониманием ситуации на рынке арендаторами и ТЦ становится больше.

**НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО СЕГОДНЯ  
ДАЖЕ ХОРОШИЕ ТОРГОВЫЕ  
ЦЕНТРЫ С ГАРАНТИРОВАННОЙ  
ПРОХОДИМОСТЬЮ ОТКРЫВАЮТСЯ  
НАПОЛОВИНУ ПУСТЫМИ.**

Это, по мнению Бориса Каца, постепенно приведет к улучшению условий для арендаторов, а ТЦ и банки будут вынуждены корректировать свою позицию.



Не столь угрожающей для девелоперов видит ситуацию **Михаил Иванцов, генеральный директор сети книжных магазинов «Читай-город»**. «Хотя конечный покупатель приходит к ритейлеру, но девелопер создает для этого необходимые условия — инфраструктуру

для торговли, — считает он. — У нас 550 магазинов, из них около 400 — в ТЦ. При этом 100 магазинов мы открыли в 2017 г. и планируем еще много проектов».

## ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Однако есть девелоперские сети, с которыми многие торговые сети не хотят работать не из-за высокой стоимости аренды, а в связи со сложностью договорных условий. С одной стороны, договор должен быть тщательно проработан, и в нем, как считает Борис Кац, следует детально уточнить все нюансы, касающиеся аренды, чтобы не оставалось белых пятен. Однако такие договоры становятся объемными и сильно отличаются в зависимости от юридической практики того или иного девелопера. Поэтому, по мнению Михаила Иванцова, нужен общий базовый договор, который бы устроил всех. Он напомнил, что 50 лет назад был подписан первый договор о поставках газа из СССР в Австрию, который «уместился на двух страницах».

Ритейлеры, как правило, настроены на скорейшее заключение договоров аренды (полный цикл его заключения составляет от 1,5 до 7 месяцев), чтобы открыть магазин согласно своим бизнес-планам. Но **Евгения Булавицкая, основательница компании Retailtrust**, не советует торопиться, поскольку, по ее словам,

существует и средний срок судебного процесса, посвященного одностороннему выходу из договора аренды (который не предусматривает такого выхода), занимающий от 8 месяцев до 2,5 года. «И все это время вы будете должны платить арендную плату и исполнять другие условия договора», — добавила она.

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ДЕВЕЛОПЕРЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ФЕДЕРАЛЬНЫЕ РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ НЕ ГОТОВЫ ЗАХОДИТЬ В ТЦ, НЕ ИМЕЯ ВОЗМОЖНОСТИ ОДНОСТОРОННЕГО ВЫХОДА.**

Но, давая ее, они объявляют и внушительный срок моратория, после которого ритейлер может выйти из договора. Другой вариант — односторонний выход «под условием». Например, по словам Евгении Булавицкой, арендатор может выйти из договора, если у него доля аренды в обороте в течение какого-то времени держится более 15%. «Но если дойдет до суда, ритейлеру придется доказывать это с огромным количеством бумаг», — отметила она. Поэтому сегодня нормальное требование к договору — это возможность одностороннего выхода из него. Кроме того, в договоре должна быть предусмотрена возможность расторжения договора аренды по вине арендодателя — в случае его банкротства, непредоставления коммунальных услуг и т.д.





Интересен опыт зарубежных ритейлеров, ведь столкновение интересов в арендных отношениях есть везде. Так, компания Next (одежда) начала включать в свои договоры по аренде в Великобритании пункт, согласно которому они должны получать от арендодателей те же скидки, которые получают их конкуренты. И это, по мнению Михаила Иванцова, логично, чтобы те, кто просит и получает скидки из-за тяжелой ситуации в бизнесе, оставались в равных условиях с теми, кто работает хорошо.

## КАК ДЕЛИТЬ ПРИБЫЛЬ

Сложности во взаимоотношениях ритейлеров и девелоперов во многом объясняются противоречиями в их интересах, когда одни не могут себе позволить высокие арендные платежи, а другие не намерены снижать ставки по своим соображениям. В результате ритейлеры долго не могут выйти на прибыль и более осторожно строят свои планы развития в торговых центрах. Каким же должен быть баланс в соотношении доходности торгового центра и ритейлера? **Евгений Бутман, председатель правления Национальной ассоциации участников сетевой торговли (НАСТ)**, сравнивает ситуацию, исходя из собственного опыта работы за рубежом: «Когда мы открывали магазины re:Store в Германии, то нам предлагали арендную ставку 5% с оборота, а сейчас в России



аренда составляет не менее 10–15% от оборота. Но в целом, если прибыль магазина делилась бы пополам, это было бы справедливо». Кроме того, по мнению Евгения Бутмана, участникам рынка, возможно, следует подумать над идеей закона, который бы регулировал арендные отношения в сфере торговой недвижимости. Так же как это происходит в западных странах. ■

# Я РОССИЙСКОГО ЛА





## НАТАЛЬЯ ЛЯХОВИЧ: «МЫ РЕАЛИЗУЕМ УНИКАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ МИРОВОГО УРОВНЯ»

Розничная торговля развивается стремительными темпами и активно внедряет прорывные инновационные технологии. О том, какие новые финансовые инструменты и сервисы находят применение в практике ритейла, рассказала на примерах работы Газпромбанка с крупнейшими торговыми сетями начальник Центра по развитию бизнеса с компаниями торговли и фармацевтики Банка ГПБ (АО) Наталья Ляхович.

— **Наталья, расскажите, пожалуйста, о работе банка с ритейлерами.**

— Сегодня компании понимают, что в мире постоянных изменений необходимо отказываться от шаблонных решений, проявлять гибкость на всех фронтах, в том числе и в финансах. Мы учитываем тенденцию к цифровизации торговой отрасли, а потому трансформируем существующую продуктовую линейку и активно занимаемся разработкой инновационных сервисов для ритейлеров. Более того, мы находимся в постоянном диалоге с игроками этого рынка и обмениваемся с ними новаторским опытом. Мои слова подтверждает тот факт, что Газпромбанк уже второй год подряд проводит сессию в формате открытого диалога на Неделе российского ритейла. Это можно считать знаковым мероприятием, свидетельствующим о новом уровне взаимодействия между представителями торгового бизнеса и банком. Речь идет о win-win партнерстве — объединении усилий с тем, чтобы цифровая трансформация открыла объективные точки роста для столь динамично развивающегося рынка.

— **Традиционно банки ассоциируются с кредитом. Что концептуально нового может предложить Газпромбанк в классическом кредитном продукте?**

— Очевидно, что во всех сферах мы переходим в режим «турбо». Скорость совершения операций без потери качества их выполнения становится важнейшим элементом работы банка.

**КЛЮЧЕВОЙ ТОЧКОЙ ОПТИМИЗАЦИИ  
В КРЕДИТОВАНИИ СТАЛ ПРОЦЕСС  
УСТАНОВЛЕНИЯ ЛИМИТА. МЫ  
ПЕРЕШЛИ ОТ ЛИМИТА ПРОДУКТА  
К ЕДИНУМУ ЛИМИТУ РИСКА.**

То есть сейчас банк устанавливает универсальный лимит, в рамках которого клиент может свободно перераспределять суммы между различными банковскими продуктами в зависимости от своих текущих потребностей. Более того, существует опция установки лимита для группы компаний, что позволяет осуществлять перераспределение средств между юридическими лицами в периметре консолидированной группы. Новый многофункциональный лимит повышает скорость реализации сделок, экономит трудовые ресурсы клиентов и банка, а также повышает возможности продаж для наших филиалов и дочерних компаний.

— **Какие новые запросы вы получаете от финансистов в ритейле? Что необходимо рынку сейчас?**



— Ритейлеры хотят гибко управлять денежными средствами. Особый интерес вызывает работа с наличным денежным оборотом, ведь 60% выручки поступает в виде наличных средств. Проведя трудоемкий процесс проработки новой услуги по онлайн-инкассации, Газпромбанк начал создавать российскую историю принципиально нового продукта. В его основе лежит использование технологического оборудования в виде АДМ (автоматизированной депозитной машины), которое позволяет зачислять выручку на расчетный счет в режиме онлайн, обеспечивает безопасность и контроль, оптимизирует дополнительные издержки. В общем, услуга превращает наличные в безналичные — мы провели цифровую трансформацию консервативной услуги классической инкассации. Ведущие торговые компании в России уже осуществляют с нами запуск пилотных проектов, внедряют, проверяют, отлаживают и убеждаются в преимуществах сервиса на личном примере. Как показывает практика, если тщательно и ка-

чественно выполнить пилот, недовольных не остается, и компании переходят в тираж.

Так, уникальный кейс мирового уровня мы реализуем с розничной сетью «Магнит» — одним из ведущих ритейлеров в России. Мы были первыми, кто всего за один год развернул проект такого масштаба.

**В 2017 Г. МЫ ЗАКОНЧИЛИ ПИЛОТ, А В ПЛАНАХ НА 2018 Г. — УСТАНОВКА 11 ТЫС. АДМ ВО ВСЕХ МАГАЗИНАХ СЕТИ «МАГНИТ», ВКЛЮЧАЯ ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ В САМЫХ ОТДАЛЕННЫХ РЕГИОНАХ.**

Остальные игроки рынка следуют за лидирующими компаниями и уже ведут с нами переговоры по услуге с внедрением онлайн-инкассации. Отмечу, что Газпромбанк — безусловный лидер на этом рынке: мы имеем предложение для всех ритейлеров и продолжаем расширять вариативность услуги.

**ОЛЬГА ТРОФИМОВА,  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КРЕДИТНЫХ  
РЕСУРСОВ ФИНАНСОВОГО  
УПРАВЛЕНИЯ СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»:**

«С точки зрения экономии трудовых и временных затрат универсальный лимит — это безусловный плюс. Если раньше, чтобы перераспределить лимит между продуктами, нужно было выходить на кредитный комитет, что является трудозатратной процедурой, то сейчас достаточно установить общий единый лимит кредитного риска, и все компании, входящие в периметр лимита, смогут использовать предусмотренные лимитом продукты. Благодаря такому подходу увеличивается утилизация лимита, растет доверие и лояльность к банку, который может оперативно подтвердить и реализовать необходимую сделку. Я считаю, что всегда важно в стабильном и надежном банке иметь многофункциональный мультиформатный лимит, отвечающий новым вызовам бизнеса клиентов».



**АЛЕКСЕЙ ТАНЯНСКИЙ  
ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОГО  
ДЕПАРТАМЕНТА РОЗНИЧНОЙ  
СЕТИ «МАГНИТ»:**

«Благодаря плодотворной работе с Газпромбанком у нашей компании сейчас самый большой кейс по онлайн-инкассации с использованием АДМ. Всегда хочется быстрее, но никто еще за один год не разворачивал такое количество АДМ. В 2017 г. мы закончили масштабный пилот и приняли решение установить АДМ на всю сеть. В наших планах на 2018 г. — установить 11 тыс. АДМ. Принимая решение об этом проекте год назад, мы учитывали оптимизационные составляющие, которые лежат на поверхности: онлайн-зачисление, удобство и безопасность, — но уже тогда мы выходили на эффективность. Теперь же мы ощущаем эффект и от дополнительных, ранее не учтенных в модели показателей».





Как мы все понимаем, развитие онлайн-инкасции невозможно без технологического оборудования. Мы хотим сделать услугу доступной и совместно с АО «Газпромбанк лизинг» прорабатываем комфортные лизинговые схемы. Это позволит нашим клиентам запускать пилотные проекты, ведь переход на АДМ уже не остановить.

— **Что, если клиент делает выбор в пользу оплаты пластиковой картой? Какие современные технологии в эквайринге еще больше увеличат товарооборот и конверсию?**

— Оплата товаров и услуг банковскими картами очень востребована, поэтому подключение эквайринга открывает новые возможности для бизнеса любого уровня. В рамках услуги можно выделить два дополнительных драйвера продаж в торговых сетях и интернет-коммерции. Первый, эксклюзивный, — mPOS-эквайринг (так называемый мобильный эквайринг), внедрение которого превращает любой смартфон или планшет в POS-терминал и кассу, принимающие оплату по банковским картам.

**ТАКОЙ СИМБИОЗ КАССЫ И ПЛАТЕЖНОГО РЕШЕНИЯ ГАЗПРОМБАНКА, ПОМИМО УВЕЛИЧЕНИЯ ВЫРУЧКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПОЗВОЛЯЕТ СОКРАЩАТЬ ОЧЕРЕДИ В МАГАЗИНАХ, ЗА ЧТО РЕШЕНИЕ ПОЛУЧИЛО У КЛИЕНТОВ ВЫРАЗИТЕЛЬНОЕ ЗВАНИЕ «УБИЙЦЫ ОЧЕРЕДЕЙ».**

Второй драйвер — проведение расчетов по операциям, совершенным с использованием банковских карт по технологии Т+0. Благодаря этому ритейлерам теперь не нужно ждать несколько дней, пока деньги поступят на расчетный счет предприятия: зачисление эквайринговой выручки происходит в день проведения «карточной» операции, что помогает повысить оборачиваемость выручки и сократить кассовые разрывы.

— **По данным аналитических исследований, именно финансовый сектор в России имеет сильные позиции в цифровизации, то есть**

#### **ЕВГЕНИЙ БАХИН, IT-ДИРЕКТОР INVENTIVE RETAIL GROUP:**

«В ходе реализации решения по mPOS-эквайрингу с Газпромбанком мы выполнили поставленную задачу: увеличили конверсию в периоды всплесков клиентского трафика при наличии ограничений для установки стационарных касс, а также смогли обслуживать клиентов, разместивших заказ на сайте. Мы ожидаем, что в перспективе мобильная касса будет помогать продавцу в подходящий момент предлагать потенциально интересные покупателю товары, идентифицировать клиентов и регистрировать статистику их интересов, чтобы в дальнейшем формировать персональные предложения».





## банки — на передовой. Можете привести пример диджитал-продукта?

— В топ-10 популярных слов 2017 г. вошли «биткоин» и «криптовалюта» — все они тесно связаны с блокчейн-технологией. Газпромбанк не остался в стороне от ведущего тренда и нашел незаезженное бизнес-применение перспективной технологии, внедрив блокчейн в факторинг.

**ГЛАВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗОВАНЫ В ПРОЕКТЕ, — СКОРОСТЬ, ЭКОНОМИЯ, КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ, МАСШТАБИРУЕМОСТЬ.**

ГПБ-факторинг осуществляет проект совместно с платформой компании «Факторин», которая предлагает независимое Supply Chain Finance решение. Примечательно, что тестирование стартапа по автоматизации финансирования цепочки поставок осуществляется с одним из крупнейших ритейлеров отрасли — ГК «Дикси». Как видно, ритейлеры — в авангарде. В дальнейшем эту технологию можно реализовывать с компаниями из других отраслей, где есть потребность в данном продукте. Так что у проекта большое будущее.

## — Какой вы даете прогноз развития розничной торговли и какие планы применительно к ритейлу строите?

— Мы оптимистично смотрим в будущее. Торговая отрасль семимильными шагами идет по пути трансформации. И именно клиенты этой сферы выступают сегодня нашими драйверами и партнерами в реализации новых решений. Газпромбанк во взаимодействии с бизнес-сообществом продолжит совершенствовать имеющийся арсенал продуктов и услуг и двигаться в одном потоке с рынком.

**ТАКОЕ ПАРТНЕРСТВО БАНКА И РИТЕЙЛЕРОВ ПОЗВОЛИТ ТРАНСЛИРОВАТЬ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ И ОТРАБОТАННЫЕ ПРОДУКТЫ И НА ДРУГИЕ ОТРАСЛИ, ЧТО ДАСТ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ДЛЯ ВСЕЙ ЭКОНОМИКИ.**



## ЮЛИЯ ЖУВАГА, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР «ДИКСИ»:

«Факторинг и «Дикси» сегодня — это уже отлаженный бизнес-процесс, который мы продолжаем совершенствовать и масштабировать. Инновации всегда были в фокусе нашего внимания, и сейчас



в приоритете освоение и внедрение новых продуктов в факторинге. Изучив опыт коллег на рынке, международный опыт и предложения в целом, мы остановились на совместном проекте Газпромбанка и «Факторина». Участие в нем интересно в части ускорения процесса и оптимизации трудозатрат при условии соблюдения высокой степени безопасности. Активное взаимодействие проектных команд материализовалось в технологическое решение, учитывающее специфику нашей работы. По результатам внедрения этого проекта мы ожидаем максимальное ускорение процесса верификации с поставщиками и финансовыми агентами, осуществление уступки подтвержденных поставок в автоматизированной связке «Дикси» — поставщик — фактор».

## ДЕНИС КАМЫШЕВ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ГПБ (АО):

«Коллаборация банка с ритейлерами — это возможность творить и создавать инновационные сервисы. Клиенты-партнеры стимулируют нас выходить за привычные рамки, предлагать больше, чем типовой банковский продукт». ■





## ВИНО В РИТЕЙЛЕ

Вино как категория сегодня особенно привлекательно для ритейла, так как позволяет, в отличие, например, от крепкого алкоголя, увеличивать маржинальность продаж и повышать лояльность покупателей к продавцу. При этом очевидна необходимость повышения культуры потребления вина у россиян, которые до сих пор предпочитают вино пиву и крепкие алкогольные напитки. Так, согласно последним исследованиям Gfk-Rus, на одно домохозяйство в России приходится 10 л вина в год, тогда как крепкого алкоголя потребляется больше, а пива – в несколько раз больше. Стоит напомнить, что в СССР на каждого человека приходилось в год больше 15 л вина, а в развитых западных странах и сегодня душевое потребление вина составляет более 30 л. Конечно, следует учитывать, что у современной России нет тех винодельческих регионов, которыми располагал Советский Союз. Однако успешно развиваются как прежние, так и новые зоны производства, и параллельно решается множество задач: от производства саженцев и увеличения производительности виноградников до расширения каналов сбыта. Винную тему в ритейле широко обсудили участники Wine Retail Forum, прошедшего в рамках Недели российского ритейла.

### ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО ВИНОДЕЛИЯ

Текущее потребление в России алкоголя в целом и вина в частности характеризуется следующими данными, приведенными **Еленой Самодуровой, руководителем отдела потребительской панели Gfk-Rus**: на семью алкоголя – 21 л, частота покупок – 19 раз, размер покупки – 1 л, средний чек – около 500 руб.; на семью вина – 10 л, частота и размер покупки – 7 раз и 1,4 л, чек – около 400 руб. «Если сравнить первые кварталы 2018 и 2017 гг., то можно видеть рост объемов потребления на 8,8%, в основном из-за более частых (на 6,3%) покупок», – отметила она.







По словам **Ирины Феединой**, заместителя директора Департамента пищевой и перерабатывающей промышленности Минсельхоза России, в России три основных региона выращивания винограда — Краснодарский край, Республика Крым и Республика Дагестан. Несмотря на резкое сокращение площадей виноградников с советских времен до 87,8 тыс. га, сейчас имеется тенденция к небольшому росту. «С другой стороны, только в Испании их площадь в 10 раз больше», — отметила она.

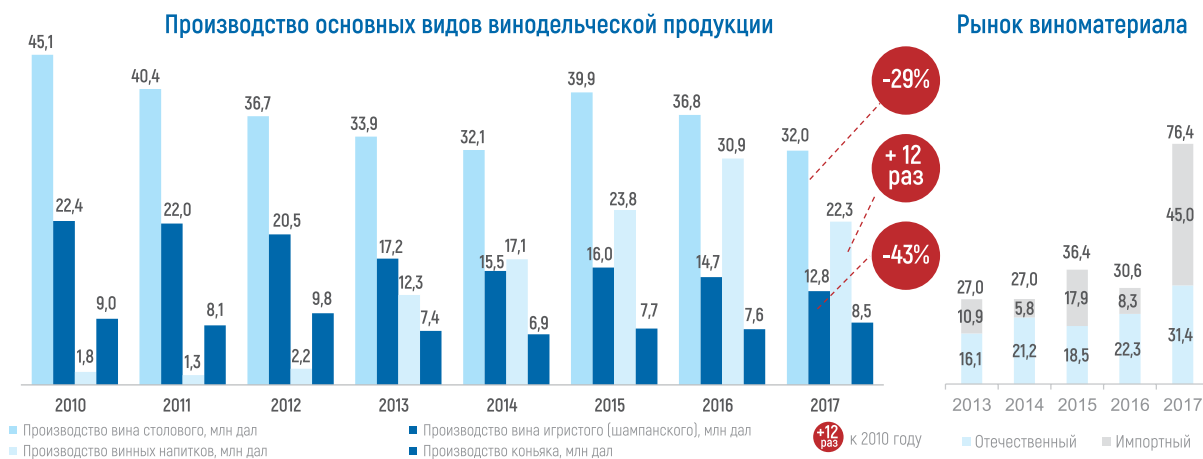
Как известно, в 2016 г. была принята и развивается нормативно-правовая база российского виноделия, которая, собственно, и выделила его как отрасль. При этом с прошлого года в Минсельхозе России предусмотрена поддержка виноградарей и виноделов, в том числе путем предоставления им льготных кредитов под 3–5% годовых.

**ТАК, В 2017 Г. НА ПОСАДКУ ВИНОГРАДНИКОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПОЛУЧИЛИ КРЕДИТОВ НА СУММУ 1,5 МЛРД РУБ., А В 2018 Г. ПЛАНИРУЕТСЯ ИХ УВЕЛИЧЕНИЕ ДО 1,7 МЛРД РУБ., ТОГДА КАК ПОТРЕБНОСТЬ В НИХ ЕЩЕ ВЫШЕ – БОЛЕЕ 2 МЛРД РУБ.**

«Кроме того, с мая 2018 г. в перечень с/х продукции включены ликерные вина, и их производители также могут претендовать на государственную поддержку — как на посадку виноградников, так и на развитие виноделия», — сообщила Ирина Фекина.

Планы расширения площадей и производства впечатляют. Так, к 2025 г. площади виноградников увеличатся на 44% до 126 тыс. га, производство виноматериалов — в два раза до 52 млн дал, производство столовых сортов винограда — в два раза до 210 тыс. т, в пять раз вырастет количество выращиваемых в специальных

### ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2010-2017 гг.



### География производства винодельческой продукции в 2017 г., млн дал\*



Необходимо выработать меры, стимулирующие увеличение производства вина из отечественного винограда

\*С учетом плодовых, фруктовых, ликерных и специальных вин, объем производства которых в 2017 году составил 7,2 млн дал.



питомниках саженцев для виноградников. **Анатолий Корнеев, вице-президент группы компаний Simple**, уточняет, что необходимо не только увеличивать площади, но и производительность российских виноградников, которая пока в несколько раз ниже, чем аналогичных европейских.

**ОБ ОСОБОМ ВНИМАНИИ ГОСУДАРСТВА К ОТРАСЛИ ГОВОРИТ И ПОРУЧЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ ВЛАДИМИРА ПУТИНА ПО СОЗДАНИЮ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ РАЗВИТИЯ ВИНОГРАДАРСТВА И ВИНОДЕЛИЯ В РОССИИ.**

«Летом 2018 г. мы приступили вместе с Союзом независимых виноградарей и виноделов России к подготовке такой карты с определением основных мероприятий, в том числе таких как Неделя российского вина, с корректировкой нормативной базы и т.д.», — рассказала Ирина Федина. В общем документе предполагается и отдельный блок, посвященный сбыту продукции. В этой связи показательно, что в винодельческих странах в рознице и ресторанах местная продукция представлена наиболее широко, ее выкладка выделяется. «У нас, очевидно, такого нет ни в торговле, ни в общепите», — отметила представитель Минсельхоза России и уточнила, что подготовленная дорожная карта будет вскоре представлена в правительство, а затем начнется работа с отраслью, чтобы в среднесрочной перспективе достичь поставленных в документе целей.

**Леонид Попович, президент Союза независимых виноградарей и виноделов России**, подчеркнул последовательный характер государственной политики применительно к отрасли и напомнил, что еще в 2014 г. в Краснодарском крае прошло совещание с участием премьер-министра Дмитрия Медведева, где была поставлена задача увеличить площади виноградников в России до 140 тыс. га. Затем развивалось законодательство, преференции для развития винодельческой отрасли, увеличи-

## ДОСТИЖЕНИЕ ПЛАНИРУЕМЫХ БАЗОВЫМ СЦЕНАРИЕМ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ВИНОГРАДАРСТВА И ВИНОДЕЛИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Ключевые показатели эффективности	Ед. изм.	2017	2025	Прирост
Площадь виноградников	тыс. га	87,8	126	+ 44%
Площадь плодоносящих виноградников	тыс. га	70,9	99	+ 40%
Производство виноматериалов из отечественного винограда	млн дал	31,4	52	в 2 р.
Импортозамещение виноматериалов	%	41,1	77	—
Производство винограда столовых сортов	тыс. т	103	209,7	в 2 р.
Производство саженцев винограда	млн шт.	3,8	17,7	в 4,7 р.
Обеспеченность собственными саженцами	%	22	100	—





вались объемы ее продукции как альтернативы крепким напиткам. «И после недавней встречи Бориса Титова с президентом было дано поручение о подготовке дорожной карты, которая, как предполагается, будет принята распоряжением правительства», — заключил он.

Следует также отметить, что если сейчас в российских магазинах широко продаются вина от «Кубань-вино», «Фанагории», «Абрау-Дюрсо» и других крупных производителей, то новые планы государственной поддержки ориентированы прежде всего на малые и средние предприятия, которые производят вино небольшими партиями и в ограниченном ассортименте, что предполагает, в частности, другие издержки при продаже в рознице. Тем не менее Леонид Попович считает, что ритейлу необходимо научиться продавать эти вина, которые будут вскоре массово выпускаться мелкими партиями. Иначе, по его мнению, государству придется регулировать этот рынок. «На решение этой проблемы у нас есть два-три года», — полагает он. Другой канал и вариант решения этой проблемы — будущие онлайн-продажи вина. О хороших перспективах таких продаж говорит и Анатолий Корнеев: «Государство идет к послаблению в отношении дистанционной торговли вином — думаю, это даже не послезавтрашний, а завтрашний день, в котором у нас есть хорошие шансы на развитие».

## ВИНОДЕЛИЕ КАК БИЗНЕС

В России сейчас много людей, увлеченных темой вина, но, чтобы отрасль поступательно

развивалась, виноделие должно стать успешным и прибыльным бизнесом. Об эффективных инвестициях в винное производство на примере винной группы компаний «Ариант» рассказала **Виктория Емельянович, генеральный директор ООО «Кубань-Вино»**: «Сегодня площадь земель под виноградники у нас составляет 8,5 тыс. га, из которых 6,5 тыс. га — плодоносящие. Урожай достиг 70 тыс. т, выпускается 100 млн бутылок вина в год, выращиваются саженцы в питомниках, которых уже 4 млн, а через два года будет 6 млн. В следующие три года в производство будет инвестировано 1,74 млрд руб.».

В результате такого комплексного подхода и роста производства компания получает конкурентные преимущества и эффект масштаба.

**В ПЛАНАХ – ДАЛЬНЕЙШЕЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ПЛОЩАДЕЙ ВИНОГРАДНИКОВ ДО 12 ТЫС. ГА (НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЭТА ЦИФРА ОТВЕЧАЕТ ПОЛОВИНЕ ВСЕХ ВИНОГРАДНИКОВ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ).**

Кроме имеющихся земельных угодий, компания осваивает и новые терруарные зоны. По словам Виктории Емельянович, в 2021 г. будут освоены новые земли и построена инновационная винодельня в Анапском районе — зоне, которая является уникальной по почве и климату. К этому времени виноградники, которые сегодня закладываются, как раз дадут необходимый урожай. «Почему мы инвестируем? Сегодня приходит новый, молодой потребитель с новым отношением к вину, для которого вино — это



прежде всего эмоции. Развиваются и наши конкуренты, в том числе из стран Европы, которые применяют новую технику и технологии, позволяющие им производить вина совершенно другого качества. И нам нельзя стоять на месте», — подчеркнула она. Одновременно вместе с развитием нового производства в Анапе группой компаний «Ариант» будет построен и новый туристический центр. Планируется, что отдыхающие в Анапе россияне и гости из-за рубежа смогут посещать и знакомиться с производством, деталями технологических процессов, дегустировать и приобретать новую продукцию компании.

Очевидно, что вложения в виноградарство и виноделие не только долгие, но и рискованные. Тем не менее компания идет на это, так как только рост обеспечивает сильные позиции на рынке. «Эффект масштаба сильно влияет на издержки, эффективность, а значит, и цену, которая должна быть интересна рынку. Кроме того, создавая полный производственный цикл — от выращивания саженцев до розлива вина, — мы можем гарантировать соблюдение всех технологических требований, широкий ассортимент и стабильное качество», — заключила Виктория Емельянович.

## ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ВИН И ИНФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

**КРОМЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ РОССИЙСКИХ ВИН В РОЗНИЦЕ, ВАЖНО, ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ ПОЛУЧАЛ БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ О НИХ, ЧТОБЫ ОНИ СТАНОВИЛИСЬ УЗНАВАЕМЫМИ, ЧТО В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ РЕКЛАМЫ СТАНОВИТСЯ СЕРЬЕЗНОЙ ПРОБЛЕМОЙ.**

И не только для потребителя, но и для ритейлера, поскольку если в федеральных сетях —

«Азбуке вкуса», METRO и др. — развиты компетенции, позволяющие самостоятельно выбирать для сети нужный ассортимент российских вин, то региональной рознице для такого выбора требуются определенные ориентиры.

Одним из таких ориентиров может стать программа по исследованию российских вин, анонсированная Роскачеством. Такая задача была поставлена перед ним Минпромторгом России и Минсельхозом России.



**Илья Лоевский, заместитель руководителя Роскачества,** отметил, что программа предполагает подготовку бренд-листа и последующее двухступенчатое исследование образцов вин. «Роскачество собирает и исследует те образцы, которые представлены в магазине (а не на предприятии), а затем происходит дегустация образцов широкой дегустационной комиссией и инструментальное исследование на соответствие стандарту», — рассказал он.





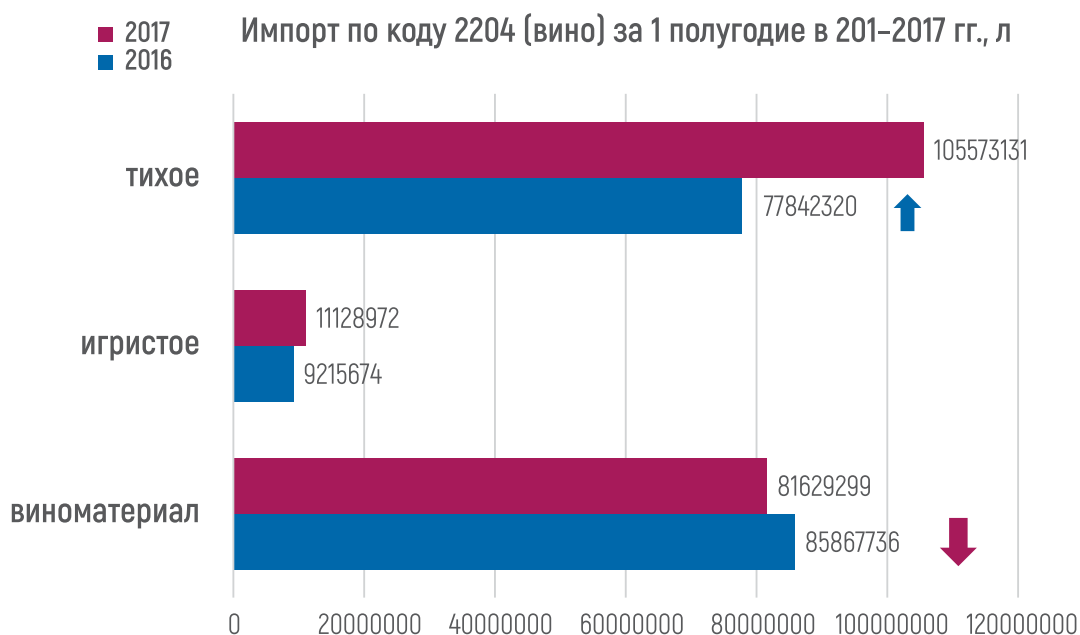
Подход к составлению первичного бренд-листа предполагает поначалу выбор более тиражных вин, которые россияне могут купить в большом количестве регионов и во многих торговых точках. Для инструментального исследования отберут несколько лабораторий, куда будут поступать зашифрованные образцы. «Цель работы — отобрать лучшие и качественные российские вина и широко рассказать гражданам России о них. Для этого мы также планируем сделать большой винный портал и приложение, с помощью которого человек сможет сканиро-

вать этикетку и ознакомиться с результатами исследований этого вина», — сообщил Илья Лоевский.

Кроме распространенности вин, по словам **руководителя информационного центра WineRetail Александра Ставцева**, при подборе производителей для первого бренд-листа еще одним ориентиром для составителей будет наличие у виноделов лицензии ЗГУ.

Дегустации предполагается проводить совместно с Союзом сомелье и экспертов России. Характерно, что обе организации будут выпускать

## АНАЛИТИКА: рост импорта бутилированных вин



винные гиды. **Артур Саркисян, президент Союза сомелье и экспертов России**, считает, что конкуренции между ними не будет: «Мой гид выйдет в декабре, и входная оценка на любое вино будет составлять 84 балла и выше. А с учетом увеличения числа хороших российских вин, не дотягивающих до 84 баллов, потребитель о них из моего гида не узнает», — рассказал он. Эксперт также сообщил, что дегустационная комиссия будет состоять из 20 человек (минимальное количество экспертов на дегустации — 11 человек) и средняя оценка будет выставляться исходя из всех оценок экспертов. При этом проходная оценка будет начинаться от 78 баллов. Одновременно участники проекта будут посещать предприятия всех производителей. «Я, как заместитель руководителя Роскачества по этому направлению, обязан буду посетить все винные предприятия России, вина которых будут браться для исследований», — уточнил Артур Саркисян.

**САМЫМ ГЛАВНЫМ В ЭТОЙ РАБОТЕ, ПО МНЕНИЮ ЛЕОНИДА ПОПОВИЧА, ДОЛЖНА БЫТЬ ЕЕ ПОНЯТНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, ЧТОБЫ ОНИ МОГЛИ ПОЛНОСТЬЮ ОЗНАКОМИТЬСЯ С ЕЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ.**

«Кроме того, ограничение по тиражности не должно быть субъективной оценкой. В дальнейшем следует указать конкретные числа», — отметил он.



Еще одно пожелание производителей к проведению Роскачеством этой программы касается обсуждения результатов работы. Зачастую в СМИ и на отраслевых мероприятиях обсуждаются прежде всего те образцы, которые не соответствуют тем или иным стандартам и необходимым показателям, тогда как целью программы является прежде всего популяризация качественных и выдающихся российских вин. «Соответственно, больше внимания следует уделять хорошим образцам — какими особенностями они обладают и как производители смогли создать такие вина», — отметил Леонид Попович. ■

## СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ

### ● СТАГНАЦИЯ ДРУГИХ СЕГМЕНТОВ АЛКОГОЛЯ:

- водка — фискальный инструмент государства;
- коньяк — борьба с фальсификацией, индексация МРЦ, сжатие категории;
- «премиум-спирты» — падение с 2014 года от 20 до 80%, в зависимости от категории.

### ● ОСОБЕННОСТИ ВИНА — КАК КАТЕГОРИИ:

- маржинальность;
- эмоциональность;
- синергия с другими категориями.





## НЕДЕЛИ РОССИЙСКОГО ВИНА – С ОКТЯБРЯ 2018 Г.

Важной инициативой государства стало решение Минпромторга России о поддержке продвижения российских вин в торговых сетях и проведении на периодической основе так называемых недель российского вина в ритейле. Эти мероприятия нацелены на увеличение объема продаж российской винодельческой продукции в российской рознице, а также на лучшее знакомство покупателей с качественным российским вином, повышение его узнаваемости. Рабочая группа по этому вопросу включает в себя, кроме представителей министерств, также руководителей Союза независимых виноградарей и виноделов России, Союза независимых сетей России, Союза сомелье и экспертов России, Роскачества и др.

По словам Леонида Поповича, президента Союза независимых виноградарей и виноделов России и сопредседателя рабочей группы, было принято решение проводить два мероприятия в сетевых магазинах в течение года, каждое по шесть недель: в апреле-мае и в конце сентября – октябре.

Ограничения по участию в неделях следующие: винодельческая продукция должна быть представлена в стекле; в неделях участвует в первую очередь продукция тех предприятий, которые ранее получили лицензию на производство винодельческой продукции с защищенным географическим указанием (ЗГУ) или защищенным наименованием места происхождения (ЗНМП) и делают продукцию определенного уровня; кроме того, определенным преимуществом для участия будет являться представленность продукции в винных гидах – Роскачества, Союза сомелье и экспертов России или других.

Также рабочая группа приняла решение выйти с предложением по внесению изменений в Закон о рекламе, чтобы использовать дополнительные возможности для рекламы отечественной винодельческой продукции как в течение Недели российского вина, так и в остальное время. «Но, прежде чем адресовать предложение ФАС, сначала требуется принципиальное решение от Минпромторга и Минфина», – отметил Леонид Попович.

Принципиально важным ритейлеры считают принцип добровольного участия в неделях российского вина и выбора производителей и марок вин для продажи. Так, **Сергей Легожинский, директор по закупкам сети «Магнит»**, уточнил, что каждая сеть должна сама выбирать для проведения акции те вина и поставщиков, которые соответствуют ее коммерческой политике, форматам магазинов и т.п. В свою очередь, директор СНСР Сергей Кузнецов отметил, что механика проведения таких недель не должна создавать какие-то очевидные конкурентные преимущества для тех или иных участников винного рынка, ведь ФАС России отслеживает ограничения в конкуренции.



## РИТЕЙЛ О БУДУЩЕМ ВИННОГО РЫНКА

О том, как видят винную категорию ритейлеры – представители федеральных и региональных сетей, шла речь во второй части винного форума «Преобразования в ритейле и будущее винного рынка». Участники обсудили вопросы развития ассортимента, магазинных форматов и восприятия вина потребителем.

### АЛКОМАРКЕТЫ ОПЕРЕЖАЮТ

Важными особенностями вина как категории, которая вызывает повышенный интерес со стороны ритейла, по словам Александра Ставцева, являются его высокая маржинальность, эмоциональность и синергия с другими категориями. В связи с этим неудивительно, что наряду с обычными продовольственными сетями сегодня динамично растут по количеству магазинов и товарообороту специализированные сети алкомаркетов, такие как «Красное & Белое» (открывают до 200 новых объектов в месяц, и к 2020 г. их количество превысит 10 тыс.), «ВинЛаб» (открытие в 2018 г. 400 магазинов), «Русалка», «Алкотекса», «Бристоль» и др.

**ВМЕСТЕ С РОСТОМ ЭТОТ РЫНОК СТАНОВИТСЯ  
ВСЕ БОЛЕЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМ К ПОВЫШЕНИЮ  
ВИННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РИТЕЙЛЕРОВ.**

Ведь сегодня для розничных компаний, которые хотят быть успешными, важнейшим фактором этого становится работа с покупателем. По словам **Михаила Бурмистрова, генерального директора агентства «INFOLine-Аналитика»**, ритейл перестал быть просто ритейлом, формируются экосистемы с выстраиванием особых отношений с покупателем. «Например, в Западной Европе ритейл уже вышел на уровень неценовой конкуренции и конкурирует по сервису», — отметил он. Что касается российских сетей алкомаркетов, то «Красное & Белое» уже вошло в десятку крупнейших сетей России, а к концу 2021 г. будет бороться за третье место среди розничных сетей.

### СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И БОРЬБА В КАТЕГОРИЯХ

Еще один важный момент, характерный для винного сегмента, — это развитие B2B продаж. Так, в крупных магазинах, например «Ленте», когда идут промо, покупатели нередко покупают товар палетами. «Конвергенция оптовых и розничных

продаж растет, — отмечает Михаил Бурмистров. — И те первые 15 мелкооптовых магазинов под брендом «Магнит-Опт», которые открыл «Магнит», подтверждают, что в этом направлении также будет происходить трансформация и оптовые продажи будут расти».



Если говорить о закупках мелким оптом юристами, то значительная их часть — это представители HoReCa. Однако **Сергей Егоров, директор по закупкам Selgros**, считает, что массовый потребитель сейчас не в HoReCa-сегменте, который скорее сжимается, и обычный покупатель играет более важную роль для ритейла, чем профессиональный из HoReCa. «С другой стороны, HoReCa — важный элемент системы воспитания культуры потребления вина», — полагает он.

Следует отметить, что магазины у дома — «Дикси», «Пятерочки» и др. — с недавних пор впервые получили реальную конкуренцию со стороны специализированных, в том числе винных сетей. Тогда как раньше эти дискаунтеры или экономичные супермаркеты считались безальтернативными. «Но появились специализированные сети — «Красное & Белое», «ВкусВилл» — и стали откусывать у них целые товарные категории: вино, фреш... И если сегодня спросить в «Пятерочке», кого они чувствуют своими конкурентами, то они назовут эти сети», — уверен Михаил Бурмистров.

**РОСТ СЕТЕЙ АЛКОМАРКЕТОВ ПЕРЕВОДИТ  
КАЧЕСТВО КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПРОДАЖ  
ВИННОЙ ПРОДУКЦИИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ.**

Ведь «Красное & Белое» является не просто винным дискаунтером — в магазинах покупателю предлагается более глубокое понимание этой категории. И если компания эффективна по издержкам, является агрессивным дискаунтером, изучает и понимает покупателя, с ней становится очень сложно конкурировать. Стоит отметить





и качественную работу данной сети с дополнительными предложениями для покупателей. «Например, если покупатель выбирает бутылку водки, а дома вероятен скандал, то предлагается еще игрушка для ребенка, чтобы его смягчить. Звучит смешно, но это та самая маржинальность, которая позволяет бизнесу развиваться», — прокомментировал Михаил Бурмистров.

Винная категория и винная тема в целом считаются экспертами из ритейла очень плодотворными, так как открывают новые возможности для увеличения маржинальности и повышения лояльности. Интересно и само по себе переключение потребителя с крепкого алкоголя на вино,

поскольку на водке сегодня не зарабатывает ни производитель, ни ритейлер.

### РОССИЙСКОЕ VS ИМПОРТНОЕ

Если доминантой в выступлении представителей министерств и отраслевых организаций звучали предложения по продвижению российского вина, то ритейлеры обратили внимание на одновременное в таком случае снижение возможностей для продаж импортной продукции. **Директор по закупкам сети «Магнит» Сергей Левожинский** считает, что, хотя по доле российского вина в ассортименте «Магнит» опережает

## АНАЛИТИКА: основные тренды винного рынка

### ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ:

- алкоголь (в первую очередь вино) – главный драйвер роста рынка FMCG в 2017 году (данные GfK);
- рост доли федеральных сетей в топ-20 крупнейших импортеров (данные ФТС, ЦИФРРА за 2017 г.);
- опережающие темпы роста импорта «вин высокого качества» (+57,6%, на 20% выше, чем среднерыночный рост по категории «Вино»);
- глобальная ценовая реформа федеральных сетей (наценки >25%);
- рост продаж вина в сегменте 500-800 р. (данные ЕГАИС).

другие сети и сеть нельзя обвинить в антипатриотизме, нельзя жестко ограничивать импорт. «В российском виноделии обеспеченность собственными виноматериалами менее 50%, а по качеству российского вина мы видим только первые ростки. Всего четыре-пять брендов и 40–50 позиций вина могут сегодня реально конкурировать с качественным импортным алкоголем. Если убрать импорт, нас ждет деградация винной культуры и вкуса покупателя, сокращение винного чека», — считает он. Среди первоочередных задач, которые нужно решить российским виноделам, эксперт отмечает замещение объема импортных балковых виноматериалов, на которые приходится розлив львиной доли вин нижнего ценового сегмента. Однако не это является главным интересом для ритейлера и покупателя и выгодой для российских производителей.

**ДОБИТЬСЯ ПРИЗНАНИЯ РОССИЙСКИХ  
ВИН У ПОКУПАТЕЛЯ И УВЕЛИЧЕНИЯ  
СРЕДНЕГО ЧЕКА В ВИНЕ ПОЗВОЛИТ ТОЛЬКО  
ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ВИННОЙ КУЛЬТУРЫ,  
ЧТО НЕВОЗМОЖНО БЕЗ СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ  
И ШИРОКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВИНА.**

### **ЕЛЕНА ШТРО, РУКОВОДИТЕЛЬ ВИННОГО НАПРАВЛЕНИЯ СЕТИ «АЗБУКА ВКУСА»:**

Если говорить о винах премиум-сегмента, то «Азбука вкуса» — один из ведущих импортеров в России, при этом в период кризиса доля премиальных вин в «Азбуке вкуса» не сократилась. Хорошо себя чувствует и средний ценовой сегмент, а самая дешевая бутылка вина в «Азбуке вкуса» стоит около 300 руб. Проект с российскими производителями «Возрождая российские традиции» мы начали в 2014 году, сейчас работаем с 11 брендами и хотели бы расширить эту категорию. Но каждая бутылка должна приносить определенный доход, а доход от вин российского производства, к сожалению, пока незначительный. Если сравнивать представленность вин из разных стран, то в максимальной матрице у нас 49 позиций российских вин, 23 — Аргентины, 36 — Чили. В целом количество вин без игристых достигает 1000 позиций. Думаю, что та программа продвижения российских вин, которая запланирована в ближайшее время, поможет увеличить их представленность в сети.



«Поэтому настоящая конкуренция — в повышении качества и увеличении предложения со стороны российских производителей. Кроме того, необходимо выстраивать правильную логистику. Мы нуждаемся в новинках, хотим представить большой ассортимент российского вина. Мы готовы работать не только с крупными производителями, однако есть затраты на логистику, что мы также вынуждены учитывать», — отметил Сергей Левожинский.

Эту позицию поддержала **Елена Штро, руководитель винного направления сети «Азбука вкуса»**, где доля собственного импорта в категории вин составляет более 50%, а покупатель (с доходом от 50 тыс. руб. на члена семьи), как считается, обладает развитым вкусом. Что касается вина, то, кроме отделов в магазинах «Азбука вкуса», есть категорийный суббренд «Энотека Азбуки вкуса» с углубленной экспертизой по алкоголю.

Выбирая супермаркет «Азбука вкуса», покупатель вина рассчитывают на тщательно подобранный ассортимент, высокое качество вин, персонализированный сервис, территориальную близость и экономию времени. «А в бутиках «Энотека», — отметила Елена Штро, — покупатель, кроме того, имеет возможность заказать вина, не входящие в матрицу сети, а также приобрести вино мелким оптом по европейским ценам». При этом сеть стремится формировать у покупателя экспертную точку зрения в алкоголе, проводит дегустации, фестивали, мастер-классы и обучающие программы, такие как «Я сам сомелье». Ведь покупателю сегодня важен не только сам товар, но и досуговая составляющая, комфорт. Еще одно новое направление продаж — B2B, когда





## КАВИСТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОСРЕДНИК МЕЖДУ ПОКУПАТЕЛЕМ И ВИНОМ

В вине — сложной, но потенциально важной категории — для потребителя важна коммуникация. Например, если выбор будет чрезмерно широк, то покупатель может просто уйти, затруднившись в выборе, если со стороны продавца к нему не будет соответствующего подхода. И наоборот, правильный подход формирует у покупателей лояльность к сети.

**СООТВЕТСТВЕННО, КЛЮЧЕВЫМ ЗВЕНОМ  
В ЦЕПОЧКЕ ПРОДАЖ СТАНОВЯТСЯ  
СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ВИНУ, КОТОРЫЕ  
ОБЩАЮТСЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ У ПОЛКИ.**

«Вино — это ключ к лояльности покупателей, — заметил Алексей Соловьев. — Поэтому мы делаем акцент на живой диалог с кавистом, который становится еще одним мостиком между клиентом и вином».

По мнению Сергея Егорова, настоящий кавист должен быть не только профессионалом в вине и хорошим продавцом, но прежде всего социологом и психологом. «Покупатель сегодня очень разный — новичок, человек со вкусом или профи. Поэтому сначала необходимо понять, какое решение нужно потребителю. А затем исходя из этого запроса кавист, как профессиональный продавец, должен попытаться поднять планку потребителя, чтобы превзойти его ожидания. В этом успех», — отметил он. ■

небольшими партиями вина продаются в HoReCa. «Так как есть запросы от постоянных покупателей, которые хотят видеть любимые вина и в привычных ресторанах», — добавила Елена Штро. При этом «Азбука вкуса» стремится дать больше информации о вине своим клиентам. С этой целью выпускается специальный каталог «Энотека» и другие издания. Также ведется активная работа в блогах с привлечением лидеров мнений.

Также и **Алексей Соловьев, руководитель направления вин и игристых напитков сети METRO Cash & Carry**, отметил ключевое значение отборного ассортимента, за которым люди приходят в магазин, порой вне зависимости от цены. «Особенно важен правильный отбор в новых экономических условиях, когда клиент требователен и если покупает вино по высокой цене, то должен почувствовать в нем что-то соответствующее ей», — отметил он. Для поддержания оптимального соотношения цены и качества в сети METRO два раза в году (а по российским винам три раза) организуются дегустации и делаются выборки. Алексей Соловьев уверен, что если покупателю не понравилось вино, он не скажет, что плохой производитель или логист, а обвинит торговую сеть, где его купил. Кроме того, настоящей бедой для покупателя оказывается ситуация, когда ему нравится какое-то вино, которое он постоянно покупает, но в какой-то момент оно исчезает с полок. Ритейлер не должен этого допускать, особенно в реалиях кризиса. Поэтому, оценивая своих поставщиков, ритейлеры сегодня учитывают не только текущие объемы продаж их вин (в деньгах и количестве), но и стабильность ассортимента.

### **АЛЕКСЕЙ СОЛОВЬЕВ, РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ВИН И ИГРИСТЫХ НАПИТКОВ СЕТИ METRO CASH & CARRY:**

Сейчас 17% вин на полке METRO требует корректировки. Думаю, к сентябрю мы выйдем на 12%, и клиент получит еще более широкий доступ к хорошим винам. Кроме того, вследствие ценовой агрессивности покупатель может находить у нас качественные вина, которые сегодня даже дешевле, чем четыре года назад. Однако, хотя мы тестируем своих клиентов и видим, что культура потребления вина растет, не менее половины наших клиентов в России до сих пор выбирает вино, пользуясь правилом «5 пальцев»: красное, белое, розовое, нравится, не нравится.

## ПОТРЕБИТЕЛЬ И РИТЕЙЛ

Как показывают последние исследования потребительского поведения, ведущие мировые тренды в его изменении вполне можно отнести и к российским потребителям, в том числе и в винной категории. В качестве примера основных трендов Елена Самодурова приводит следующие: новые грани опыта (интересен новый опыт, новые эмоции), чувствовать и выглядеть на все 100 (людям важно, как они выглядят и что потребляют), ценность, а не стоимость, моментальная доступность (продажи через интернет-канал) и др.

**СТОИТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО ВИНО, ПО ДАННЫМ GFK-RUS, ВХОДИТ В ТРОЙКУ ТОПОВЫХ КАТЕГОРИЙ (КРОМЕ НЕГО, ЕЩЕ МЯСО И КРЕПКИЙ АЛКОГОЛЬ), ЗА КОТОРЫМИ ЛЮДИ ГОТОВЫ ИДТИ В ОПРЕДЕЛЕННЫЕ КАНАЛЫ ТОРГОВЛИ И СЕТИ С СООТВЕТСТВУЮЩИМ АССОРТИМЕНТОМ И УРОВНЕМ ОБСЛУЖИВАНИЯ.**

То есть для покупателей принципиально важно, где они покупают данные продукты. Поэтому вино становится важной целевой категорией для ритейлеров.

При этом активными покупателями становятся сегодня миллениалы, или представители поколений Y и Z, которые уже через три-пять лет будут составлять основную долю в потреблении. К их новой культуре потребления вина и модели покупок следует готовиться и ритейлерам, и виноделам. По мнению Сергея Егорова, возможно, уже сейчас следует указывать на полках, например, вино для стейков, для пиццы или рыбы. Такие решения могут быть актуальны для новых поколений потребителей, которые, как считает Сергей Егоров, будут ориентированы в своих покупках в продовольственном сегменте на сегмент готовой еды, а также на доставку из HoReCa. Необходимым элементом работы с новым потребителем становится и ускоренное обновление ассортимента. «Ведь новое поколение требует инноваций, новинок. На этот запрос реагируют и ритейлеры, и производители, которые предлагают уже не только вино, но и, например, новые коктейли от брендов», — поделился он. ■









## ПРОМО И РЕКЛАМА: ОГРАНИЧЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

### ПРОМО – ДРАЙВЕР И ЛОВУШКА

Одним из основных драйверов продаж, в том числе алкоголя, остается промо. Используя этот инструмент, производители и ритейлеры стремятся сохранить за собой долю на рынке.

**К НАИБОЛЕЕ ПРОМОУТИРОВАННЫМ ПОЗИЦИЯМ В КАТЕГОРИИ АЛКОГОЛЯ ОТНОСЯТСЯ ВИСКИ, РОМ, ВЕРМУТ, КОНЬЯК, ИГРИСТЫЕ ВИНА (ДО 60%), ТОГДА КАК ДОЛЯ ПРОМО В ПРОДАЖАХ ТИХИХ ВИН НЕ ПРЕВЫШАЕТ 30%.**

Однако высокая доля промо в продажах алкоголя (до 60%) стала проблемой для ритейлеров и производителей, которые таким образом сокращают свою прибыль и ограничивают развитие. Анатолий Корнеев сравнивает ситуацию с продажами в Великобритании: «В Лондоне, чтобы получить 7% скидки, или так называемый фонд развития клиента, надо выпрыгнуть из штанов». По его мнению, промо — это ловушка, куда ритейл будет сваливаться и в конце концов столкнется с ситуацией, когда покупатель будет входить в алкомаркет один раз в году и закупаться там на год.



## РЕКЛАМА В ТОРГОВЫХ ТОЧКАХ

Что касается рекламы алкогольной продукции в торговых точках, то, согласно требованиям за-



кона о рекламе, реклама алкогольной продукции должна осуществляться только в стационарных торговых объектах — магазинах, предприятиях общепита. Действуют и другие запреты, например на использование в рекламе, в том числе на промостойках, в декоративных ценниках и т.п., образов людей и животных (при этом сама продукция на упаковке может содержать такие образы). Также реклама должна сопровождаться указанием вреда от чрезмерного потребления алкоголя, которое должно занимать не менее 10% площади. Как отметила **Екатерина Басманова, главный юрист-эксперт юридического бюро «Ладонин и партнеры»**, уже есть прецеденты исков при нарушениях этих требований в крупных магазинах.

Еще одна зона опасности — обращение в рекламе к несовершеннолетним. По словам Екатерины Басмановой, на сайте крупного поставщика алкоголя была размещена реклама шампанского с обращением: «Встреть с нами последний звонок». «Это недопустимо, поскольку это, во-первых, реклама в интернете, а во-вторых, обращение к несовершеннолетним. И то и другое запрещено. И нам известно, что контролирующие органы отслеживают подобные сайты», — отметила она.

**ПРИ ЭТОМ ШТРАФЫ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКИ – ОТ 100 ДО 500 ТЫС. РУБ. ПО СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ СТАТЬЕ КОАП.**

Однако нельзя считать, что размещение информации на сайте считается рекламой алкоголя в интернете. Так, есть общий вывод ФАС, изложенный в соответствующих письмах, где говорится, что информация на сайте, если это просто



описание товара (алкогольной продукции), не считается рекламой алкоголя.

Другой запрет на размещение рекламы алкоголя относится к использованию технических средств стабильного территориального размещения (рекламных конструкций) снаружи и внутри зданий. «Правда, ФАС разрешила использование для размещения рекламы алкоголя штендеров (перемещаемых конструкций), устанавливаемых внутри торговых объектов (письмо ФАС от 28 апреля 2011 г.). Но нельзя фиксировать штендер, иначе конструкция будет «неперемещаемой» и ритейлеру грозит штраф», — уточнила Екатерина Басманова.

## РИСКИ В РЕКЛАМЕ АЛКОМАРКЕТОВ

На специализированные магазины по продаже алкоголя распространяются ограничения, которые связаны с запретами рекламы алкоголя. Так, алкомаркет нельзя рекламировать за пределами самого торгового объекта, оконные витрины не должны содержать рекламы алкоголя, а также рекламы самого алкомаркета, в том числе его логотипов. Известны прецеденты, когда такие элементы рассматривались как реклама алкоголя. В свою очередь вывеска магазина не является рекламой.

Аудио- и радиореклама также ограничена. Например, если идет аудиореклама алкоголя в торговом объекте, то она не должна быть слышна за его пределами. Действует общий запрет рекламы алкоголя в радиопередачах, за исключением определенных часов в ночное время и вин, которые изготовлены в России из российского винограда. «Вскоре такая возможность будет дана и для продукции стран Таможенного союза», — отметила Екатерина Басманова.

Что делать владельцу магазина, где продается вино, чтобы проинформировать покупателя о своем товаре? Возможны лишь паллиативные решения.

**НАПРИМЕР, В ОКОННОЙ ВИТРИНЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИЗОБРАЖЕНИЕ ВИНОГРАДА ИЛИ ЕСЛИ АЛКОГОЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ ВСЕ ЖЕ ПРИСУТСТВУЕТ В ОКОННОЙ ВИТРИНЕ, ТО ОНА НЕ ДОЛЖНА ПРИВЛЕКАТЬ ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ.**

«В то же время если сквозь окно хорошо видны стеллажи с вином, а само окно не содержит элементов алкогольной рекламы, то это нормаль-



но», — считает Екатерина Басманова. «Раньше мы делали эстетику витрин, а сейчас она должна быть просто большой и прозрачной», — считает **Дмитрий Журкин, директор по импорту компании «Ладога».**

Как крайний вариант «инвестиций» в рекламу ритейлер может предусмотреть штрафы со стороны контролирующих органов в своем бюджете, если закон все же им нарушен неразрешенными формами рекламы. ■



## КЕЙСЫ ОТ РИТЕЙЛЕРОВ

### ДИСКАУНТЕРЫ «ДА!»

#### О КОМПАНИИ

Дискаунтеры «ДА!» (входят в группу компаний «О'КЕЙ») представляют собой региональную сеть магазинов, которые размещены в Москве и Московской области, Калуге, Туле, Рязани и других городах. Стартовал проект в 2015 г. с 15 магазинов и сегодня включает в себя уже 70 магазинов с ассортиментом 2300 позиций. Якорные категории — продукты пекарни, фрукты и овощи, вино. Более 50% оборота составляют товары СТМ. Руководитель сети Армин Бергер работал ранее на руководящих должностях в немецкой сети дискаунтеров Aldi. В 2017 г. доля «ДА!» в бизнесе ГК «О'КЕЙ» составляла уже 6%. Хотя сеть является частью группы компаний «О'КЕЙ», но центры закупок и управления в сетях разные.

**СЕТЬ НОМИНИРОВАНА НА «СТАРТАП ГОДА» В КОНКУРСЕ RETAIL WEEK AWARDS-2018. ПО ДАННЫМ INFOLINE, ЭТО ОДНА ИЗ БЫСТРОРАСТУЩИХ СЕТЕЙ. ТАК, В 2017 Г. СЕТЬ ВЫРОСЛА НА 82% ПО ТОВАРООБОРОТУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2016 Г.**



По словам Эльдара Патеева, **категорийного менеджера сети дискаунтеров «ДА!»**, за образец при создании сети дискаунтеров взяли Lidl и Aldi — низкие цены на качественные товары и комфортные условия покупки. «Наши магазины качественно отличаются от магазинов у дома — они просторны, используется современное оборудование, — поделился Эльдар Патеев. — И наш покупатель из-за качества товаров и комфорта в магазине зачастую ассоциирует нас даже с супермаркетом». Такие магазины дороже и по аренде. В 2018 г. планируется открыть 15–25 новых магазинов, а к 2020 г. предпола-





есть рост сети до 150–200 торговых точек. Также есть планы по строительству второго распределительного центра (РЦ), земля под который уже закуплена. Объекты сети отличаются высокой технологичностью. Так, в РЦ не три, как обычно, а четыре температурные зоны: заморозка, охлаждение, комнатная температура и алкоголь (14 °С). Современное оборудование, в том числе холодильное, а также автоматизированный РЦ позволяют сети снижать издержки и экономить значительные средства при эксплуатации.

Покупателям дискаунтеров «ДА!» предлагаются действительно низкие цены, которые объясняются прямыми поставками товаров и оптимизацией всех издержек. «Низкая цена на хорошее вино порой пугает нашего покупателя», — рассказал Эльдар Патеев. Однако по статистике, которую ведет сеть, те покупатели, которые распробовали предлагаемые вина, приходят в магазины сети снова и снова. Ориентироваться в мире вина «ДА!» помогает магистр вина Франк Смудерс (Master of Wine с 1992 года), который посещает винодельческие хозяйства по всей Европе и лично выбирает вино для сети. Сеть также издает свой винный гид, поскольку культура потребления вина у покупателей находится на достаточно низком уровне. При этом ассортимент вин небольшой — 50 наименований.

**В ЗАЛЕ СОТРУДНИК МАГАЗИНА МОЖЕТ ПОДСКАЗАТЬ ПОКУПАТЕЛЮ С ВЫБОРОМ И ПРЕДОСТАВИТ ЖУРНАЛ С ОПИСАНИЕМ.**

Длина винной витрины в магазинах сети примерно 10 м, где на нижней полке — вино в ящиках, которое продается большими объемами, выше — полка российских вин, а на верхних двух полках размещены импортные вина: ниже — дешевле, выше — дороже. Также предусмотрена зона с дубовыми ящиками, где находятся премиальные вина. «У нас есть и Barolo, и Chablis и другие элитные производители по цене менее 1 тыс. руб. за бутылку», — отметил Эльдар Патеев. При этом покупателям объясняют, почему эти бутылки стоят дороже, чем обычный ассортимент.

Поскольку магазин предлагает товары по максимально низким ценам, доля промо в вине небольшая. При этом вино является в покупках спутником и других категорий. Поэтому в ассортименте широко для дискаунтера представлены и сыры, в том числе с плесенью.

Хотя целевая аудитория дискаунтеров «ДА!» — люди со средним уровнем дохода, но чувствительные к цене, ряд клиентов сети располагают существенно более высоким уровнем дохода. «Таких покупателей нам удастся привлечь к себе рядом категорий, в том числе хорошо подобранной винной полкой. Также мы



рассчитываем не только на местного покупателя, но и на тех, кто готов к нам приехать за качественными продуктами по низким ценам, которые можно комфортно приобрести в магазине», — заключил Эльдар Патеев.

**«ДОМ КУЛЬТУРЫ ВКУСА»**

**ПРОЕКТ НОМИНИРОВАН НА «ОТКРЫТИЕ ГОДА» В КОНКУРСЕ RETAIL WEEK AWARDS 2018.**

Традиционный потребитель вина в России заметно изменился. По словам Дмитрия Журкина, если раньше достаточно было к одному бутику «прикормить» 20–30 человек, которые «делали» магазину бизнес, то теперь многие из этих людей сменили привычки и стали пить другие, более дешевые напитки. «В свою очередь, появились и новые покупатели, которые любят вино, в том числе хипстеры...» — отметил Дмитрий Журкин. Из-за желания понять, кто стал и будет в ближайшем будущем таким новым покупателем, и состоялся 22 марта 2018 г. «Дом культуры вкуса» — как коммерческий проект и своего рода исследовательская лаборатория, вдохновителем которого стал Дмитрий Журкин.

«ДК вкуса» занимает четырехэтажное здание общей площадью 1200 кв. м в Санкт-Петербурге, расположенное в районе станции метро «Электросила». В нем есть винотека «Монополь», и в этом смысле проект — часть сети из 11 магазинов, шесть из которых находятся в Санкт-Петербурге, два — в Москве, два — в Симферополе и один — в Воронеже. От других он отличается двухэтажным размещением и более широким ассортиментом. Из российских вин в магазине представлены избранные вина «Фанагории», «Мысхако», некоторые крепленые вина из Коктебеля и др. Вторая составляющая проекта — расположенный в том же здании ресторан авторской кухни Рустама Тангирова.

**В РЕСТОРАНЕ, ПОМИМО ОТРАБОТАННОЙ КАРТЫ ВИН, ЕСТЬ ТАКЖЕ ПОНЯТИЕ «КЛЮЧ ОТ ПОГРЕБА», КОГДА ЗА 500 РУБ. ПОСЕТИТЕЛЬ МОЖЕТ ОТПРАВИТЬСЯ В «МОНОПОЛЬ», ВЫБРАТЬ С ПОЛОК ЛЮБОЕ ВИНО, ВЕРНУТЬСЯ ОБРАТНО И ВЫПИТЬ ЕГО В РЕСТОРАНЕ.**

Кроме того, на третьем этаже располагаются две школы. Школа барменов от Петербургской ассоциации барменов (существует с 1999 г.) формирует большую часть трафика для всего проекта благодаря коротким и многолюдным курсам и молодежной аудитории. Школа сомелье WINE MASTERS, которую организовал сам Дмитрий Журкин, работает в отдельном помещении, выполненном в виде амфитеатра. Наконец, основную часть четвертого этажа занимает event-пространство на 210 кв. м для проведения тематических мероприятий.

Инвестиции в здание, которое взято в аренду на восемь лет, составили 75 млн руб. Их предполагается окупить за три года (ресторан, бизнес Рустама Тангирова, — за два года).

Основной коммерческий результат инвесторам приносит виноторговля, тогда как другие

составляющие создают мощный синергетический эффект. Также важной частью проекта Дмитрий Журкин считает и школу, поскольку именно она позволяет организаторам лучше узнавать своих новых потребителей.

## «ПРАВИЛЬНОЕ ВИНО» ТОРГОВОЙ СЕТИ «СЕМЬЯ»



Приход федеральных сетей в Пермь осложнил бизнес региональных игроков, которые стали искать и находить, чем они могут быть привлекательными для своих покупателей. Один из путей решения этой задачи — эксклюзивный ассортимент. Такой проект пермская сеть «Семья», включающая 82 магазина (гипермаркеты, супермаркеты и др.), назвала «Прямые поставки», когда нашла надежных поставщиков продуктов из традиционных регионов их производства: пасты — из Италии, оливок — из Греции, Италии и Испании, чая — из Индии и Шри-Ланки, консервов — из Венгрии, Болгарии и Германии и т.д. Однако, по словам **Евгения Сазонова, руководителя проекта «Прямые поставки»**, сеть столкнулась с определенной проблемой вследствие брендозависимости своих покупателей. «Когда вместо прекрасного консервированного горошка из Венгрии покупатель упрямо выбирал «Бондюэль», — отметил Евгений Сазонов. В то же время в категории вин такой зависимости не было. Как поначалу не было — из-за удаленности от столицы — и культуры потребления вина. С момента начала закупок европейского вина у импортеров и возник проект «Правильное вино». И если до этого в регионе на полках обычных магазинов стояли бутылки вина невысокого качества по цене до 500 руб. и отдельно работали бутики с достаточно дорогой винной продукцией, то теперь





в магазинах «Семья» стали развивать ассортимент и создавать лояльного клиента. «Мы искали вина с оптимальным сочетанием цены и качества, которые востребованы и продаются в самих странах-производителях, но при этом производятся на небольших винодельнях в не самых известных регионах, где цена лучше», — отметил Евгений Сазонов. Благодаря такому подходу стало возможным и увеличить маржинальность в этой категории, и сделать более комфортной цену для потребителя.

**В РЕЗУЛЬТАТЕ СЕТЬ СТАЛА В СВОЕМ РЕГИОНЕ ЛИДЕРОМ ПО ПРОДАЖЕ ВИНА, И МАТРИЦА ВИНА СОБСТВЕННОГО ИМПОРТА СЕГОДНЯ ВКЛЮЧАЕТ УЖЕ БОЛЕЕ 300 SKU.**

## АНАТОЛИЙ КОРНЕЕВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ SIMPLE:

### О ВИННОМ РЫНКЕ И ВИННЫХ МАГАЗИНАХ

Время, когда говорили, что какое-то вино не продается, прошло. Сейчас можно продать все, и это является самым существенным отличием нового потребителя, у которого нет старых стереотипов, больше доверия и он склонен к диалогу. Одна из ключевых проблем, препятствующих развитию винного ритейла, — это персонал. Например, наша компания так быстро открывает магазины (SimpleWine), что испытывает кадровый голод. Один из вариантов решения — открытие винных школ, где будущие специалисты должны получать нужные знания по продукту, технике продаж, конфликтологии и т.д. И если мы введем правильные стандарты в обучение, то обеспечим в будущем взлет продаж, поскольку вино продается только через человека. Можно обучать и дистанционно, с помощью современных систем, таких как ServiceGuru, которые позволяют добиваться четкого среза знаний через систему KPI. Рынок тихого вина в России исчисляется суммой в €3,6 млрд. И если раньше нам говорили, что нельзя развиваться одновременно в масс-маркете и в премиум-сегменте, поскольку это будет неэффективно, то сегодня такое сочетание «невозможного» является самым эффективным способом работы на рынке благодаря росту оборачиваемости. Сегодня рынок растет, как и премиальный сегмент. При том что потребление душевое не меняется — 8 л на человека. Несколько слов о наших магазинах SimpleWine. Хотя с локацией не всегда получается угадывать,

В сети появились продавцы-консультанты по вину — первые кависты в городе. Их работа помогла увеличить сумму чека. Таким образом сеть заслужила доверие своих покупателей и сформировала определенный стереотип у покупателя: если хочешь купить хорошее вино в Перми, то это можно сделать в магазинах «Семья». «Под этот проект «Правильное вино» мы ищем партнеров, чтобы эффект от проекта мультиплицировался и мы могли бы поделиться нашим опытом и разделить логистические издержки», — сообщил Евгений Сазонов.

Работает сеть и с российскими производителями. Однако, по словам Евгения Сазонова, возникают проблемы, когда цена закупки для региональной сети оказывается выше, чем акционная цена на такое же вино в федеральной сети. ■

но такая модель мобильной специализированной винной розницы эффективна, поскольку площадь и издержки небольшие, категорий ограниченное количество. Кроме вина, сильно помогают в продажах аксессуары. Ведь большое количество продаж в премиальном сегменте делается на подарках, и мы не хотим потерять тех людей, которым нужно делать какие-то особенные подарки. В период кризиса SimpleWine демократизировался, стал «легче», молодежнее, и в этом — успех. Хочу отметить важное отличие специализированной розницы — рядом с винной полкой стоит человек, обученный и знающий лидер. Ведь в винном бизнесе очень важны коммуникации. При этом все бумажные истории уходят в прошлое, даже журналам отведено не так много времени. Поэтому еще одна эффективная точка роста — в диджитализации. Сегодня многие винные бутики и рестораны живут за счет работы с соцсетями. Кроме того, в соцсетях формируется клубная среда, где вино можно обсуждать и продвигать. В заключение, если вы спросите, кто наш основной конкурент, то я скажу — пиво.





## TOP RETAIL MANAGERS — ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ

Поздравляем победителей персонального рейтинга 2018 года! Приглашаем менеджеров розничных компаний, работающих в России, к участию в Top Retail Managers 2019!

Кроме оценки результатов работы топ-менеджера за определенный период со стороны компании, где он работает, большое значение для объективной оценки его как профессионала имеет точка зрения экспертного сообщества. Такой независимый подход, вне сиюминутной конъюнктуры, отличает персональный онлайн-рейтинг Top Retail Managers, который впервые был организован в этом году Российской ассоциацией экспертов рынка ритейла. 8 июня на Неделе российского ритейла в Центре международной торговли были подведены его итоги, и победители получили почетные дипломы и награды.

### РЕЙТИНГ МОТИВИРУЕТ И МЕНЕДЖЕРОВ, И РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ

Активный интерес к рейтингу Top Retail Managers со стороны профессионального сообщества говорит об актуальности задачи выявления наиболее профессиональных и результативных управленцев в розничных компаниях, работающих в России. Впервые рейтинг прошел в этом году в рамках главного отраслевого форума страны — Недели российского ритейла.

Top Retail Managers — это, по словам **Андрея Карпова, президента Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЭРР)**, первый рейтинг, который оценивает не компании, а персоналии — топ-менеджмент розничных сетей, которые являются своего рода драйверами на разных направлениях работы компаний.

Как известно, главной темой форума в 2018 г. стала «Цифровая трансформация ритейла». «В этой связи, — отметил **Роман Мазур, член**

**правления РАЭРР**, — безусловно важным является понимание того, кто сможет возглавить процессы трансформации в компаниях сейчас и в будущем». В этом смысле рейтинг послужил эффективным инструментом для такого поиска.

По словам **Дениса Васильева, вице-президента РАЭРР**, рейтинг Top Retail Managers внес также элемент геймификации и вовлечения сотрудников розничных сетей в процесс выявления лучших отраслевых менеджеров. «Рейтинг выполняет двойную задачу, мотивируя одновременно и сотрудников, и работодателей. Сотрудники мотивируются благодаря дополнительному признанию и наградам. А для сети наличие номинантов в ее составе является показателем ее «звездности», профессиональности команды», — отметил Васильев.

Рейтинг составляли в несколько этапов, начиная со сбора анкет кандидатов, далее последовало независимое онлайн-голосование и подсчет голосов, а затем — на Неделе российского ритейла — победителям на торжественной церемонии вручили почетные дипломы.

В 2018 г. Top Retail Managers включил в себя 16 номинаций, среди которых «Лицо индустрии», «Генеральное руководство», «Финансовый директор», «Операционный директор», «Коммерческий директор», «Директор по СТМ», «Директор по маркетингу», «Директор по общественным связям и коммуникациям», «Директор по связям с органами государственной власти», «Директор по персоналу», «Директор по информационным технологиям», «Директор по электронной коммерции», «Директор по логистике и цепям поставок», «Директор по правовым вопросам», а также «Директор по закупкам» (в категориях dry food и fresh food).

В результате онлайн-голосования были определены 83 победителя рейтинга, набравшие самые высокие баллы, в следующих номинациях.



ЛИЦО ИНДУСТРИИ		
Илья Якубсон	Председатель наблюдательного совета	Российская ассоциация экспертов рынка ритейла
Лев Хасис	Первый заместитель председателя правления	ПАО «Сбербанк»
Владимир Мельников	Владелец и генеральный директор	«Глория Джинс»
Александр Тынкован	Президент и основатель	«М.Видео»
Сергей Галицкий	Экс-владелец	«Магнит»
ГЕНЕРАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО		
Ян Дюннинг	Генеральный директор	«Лента»
Владимир Чирахов	Генеральный директор	«Детский мир»
Тихон Смыков	Генеральный директор	Inventive Retail Group
Владислав Бакальчук	Совладелец	Wildberries
Игорь Шехтерман	Исполнительный директор	X5 Retail Group
Ольга Наумова	Генеральный директор	«Магнит»
Леонид Страхов	Генеральный директор	«Спортмастер»
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР		
Константин Арабидис	Финансовый директор	«О'КЕЙ»
Роман Борисов	Финансовый директор	Inventive Retail Group
Наталья Смирнова	Финансовый директор	MODIS
Виктория Лубнина	Финансовый директор	«Азбука Вкуса»
Яхо Лемменс	Финансовый директор	«Лента»
Светлана Демяшкевич	Главный финансовый директор	X5 Retail Group
Светлана Можаяева	Заместитель генерального директора	Familia
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР		
Владислав Курбатов	Операционный директор	«Перекресток»
Эдвард Деффингер	Операционный директор	«Лента»
Пауль Рихтер	Операционный директор	MODIS
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР		
Мария Давыдова	Коммерческий директор	«Детский мир»
Дмитрий Дмитриев	Директор по коммерческим операциям	Leroy Merlin
Иван Дропулич	Директор по коммерческим операциям	«О'КЕЙ»
Ольга Никитина	Коммерческий директор	«Экспресс ритейл»
Дмитрий Глазихин	Коммерческий директор	Wildberries
ДИРЕКТОР ПО СТМ		
Милина Шевчикова-Микулова	Коммерческий директор по СТМ	«О'КЕЙ»
Артем Ведяев	Категорийный директор СТМ	«Дикси»
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ		
Василий Большаков	Директор по маркетингу	«Эльдорадо»
Мария Голенкова	Директор по маркетингу	Inventive Retail Group
Филипп Мужо	Директор по маркетингу	Leroy Merlin
Михаил Щедрин	Директор по маркетингу	«Л'Этуаль»
Игорь Колынин	Директор по маркетингу	«Петрович»
ДИРЕКТОР ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ СВЯЗЯМ		
Валерия Андреева	Руководитель департамента по связям с общественностью	«М.Видео»
Юлия Завьялова	Руководитель отдела по связям с общественностью	«Эльдорадо»
Надежда Киселева	Начальник управления по внешним и внутренним коммуникациям	«Детский мир»
Мария Курносова	Директор по корпоративным коммуникациям «Ашан Ритейл Россия»	
Ирина Цеплинская	Руководитель направления по связям с общественностью	«О'КЕЙ»
Людмила Семушина	Руководитель службы по связям с общественностью	Inventive Retail Group
ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ		
Тагир Калимуллин	Директор по связям с государственными органами	«М.Видео»
Марина Амелина	Директор по связям с государственными органами	«Яндекс»

Алексей Григорьев	Директор по связям с государственными органами	METRO Cash & Carry
Станислав Наумов	Директор по связям с государственными органами	X5 Retail Group
<b>ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ</b>		
Татьяна Юркевич	Директор по персоналу	«Лента»
Наталья Малеева	Директор по персоналу	«М.Видео»
Татьяна Князева	Директор по персоналу ФТС «Пятерочка»	X5 Retail Group
Альбина Лабашова	Директор по персоналу	METRO Cash & Carry
Вера Бояркова	Директор по персоналу	Leroy Merlin
<b>ДИРЕКТОР ПО ИТ</b>		
Фабрисо Гранжа	Директор по информационным технологиям	X5 Retail Group
Всеволод Кузьмич	Директор по информационным технологиям	«Лента»
Евгения Брилева	Руководитель управления ИТ и бизнес-процессов	«Гиперглобус»
Сергей Коротков	Старший вице-президент по информационным технологиям	«Глория Джинс»
Александр Голубев	Директор по информационным технологиям	«Подружка»
<b>ДИРЕКТОР ПО ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ</b>		
Михаил Морозов	Руководитель департамента интернет-маркетинга и электронной коммерции	«М.Видео»
Егор Ланько	Директор omni channel	«Азбука Вкуса»
Павел Пищиков	Директор департамента управления интернет-торговлей	«Детский мир»
Дмитрий Дворецкий	Директор по электронной коммерции	Hoff
Евгений Усенко	Директор по электронной коммерции	Inventive Retail Group
Мирослав Зубачевский	Директор по электронной коммерции	«Л'Этуаль»
<b>ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ И ЦЕПЯМ ПОСТАВОК</b>		
Ирина Дементьева	Директор по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой	«М.Видео»
Вячеслав Никонович	Операционный директор по логистике	«Эльдорадо»
Денис Шульга	Директор по логистике ФТС «Пятерочка» и «Карусель»	X5 Retail Group
Руслан Рыжонков	Директор по логистике	METRO Cash & Carry
Евгений Некрасов	Директор по логистике и товародвижению	«Магнит»
<b>ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ</b>		
Павел Громов	Директор юридического отдела	«Ашан»
Павел Осташкин	Директор по юридическим вопросам	«О'КЕЙ»
Алексей Сухов	Директор по корпоративным и правовым отношениям	«Эльдорадо»
Наталья Белова	Руководитель правового департамента	Inchcape
Екатерина Лобачева	Директор по правовой поддержке бизнеса	X5 Retail Group
Артем Афанасьев	Директор юридического департамента и комплаенс контроля	«Дикси»
<b>ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ КАТЕГОРИИ DRY FOOD</b>		
Александр Александров	Директор по закупкам ФТС «Пятерочка»	X5 Retail Group
Сергей Левожинский	Директор по закупкам	«Магнит»
Сергей Серков	Директор по закупкам ФТС «Пятерочка»	X5 Retail Group
Наталья Кардашева	Директор по закупкам	«Бристоль»
Ольга Колмакова	Директор по закупкам	«О'КЕЙ»
<b>ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ КАТЕГОРИИ FRESH FOOD</b>		
Егор Шумилин	Директор по закупкам ФТС «Пятерочка»	X5 Retail Group
Сергей Доильницын	Директор по закупкам сети «Перекресток»	X5 Retail Group
Нина Заморова	Директор по закупкам	«Верный»
Денис Дымов	Директор по закупкам	«Дикси»
Татьяна Свириденко	Директор по закупкам ФТС «Пятерочка»	X5 Retail Group

## СЕРДЕЧНО ПОЗДРАВЛЯЕМ ВСЕХ ПОБЕДИТЕЛЕЙ!

Приглашаем менеджеров российского ритейла принять участие в следующем рейтинге Top Retail Managers 2019, результаты которого будут представлены на юбилейном форуме «Неделя российского ритейла 2019» в Москве.  
Победителей ждут ценные призы и дипломы!







## RUSSIAN RETAIL AWARDS 2018: ВСЕ ГРАНИ РИТЕЙЛА

7 июня 2018 г. в Москве, в Центре международной торговли, в рамках крупнейшего отраслевого форума «Неделя российского ритейла» состоялась церемония вручения премии Russian Retail Awards 2018. Среди победителей в разных номинациях – X5 Retail Group, «Ашан», «Дикси», METRO Cash & Carry, «ВкусВилл», «Лента», «ДА!», Leroy Merlin, Wildberries, «Эльдорадо», «Дом культуры вкуса», «Ортека», «Аскона», «Улыбка радуги», «А-ФАБРИК», Finn Flare, «Бристоль», «ВинЛаб» и другие компании. Премия ежегодно отмечает успехи ритейлеров, работающих в России и добившихся в течение года наиболее выдающихся результатов, а также предлагает вниманию профессионального сообщества лучшие опыт и практики в области ритейла за минувший год.

Премия Russian Retail Awards уже стала традиционной и, как и Неделя российского ритейла, прошла в четвертый раз. Победители были определены по результатам работы экспертного совета, в который включены представители Минпромторга России, Российской ассоциации

экспертов рынка ритейла (РАЭРР), Союза независимых сетей России (СНСР), Национальной ассоциации участников сетевой торговли (НАСТ), аналитических и консалтинговых компаний, таких как Nielsen Russia, Deloitte, INFOLine, юридической компании Gaffer & Gaffer, Ассоциации маркетинга в ритейле РОРАИ и др.

По словам **Андрея Карпова, президента Российской ассоциации экспертов рынка ритейла**, российский ритейл проходит этап сложной трансформации в новой экономической и цифровой реальности и обогащается новыми практиками. «Успехи розничных компаний, их лучшие результаты в бизнесе, в работе с клиентами и поставщиками, в повышении эффективности бизнес-процессов и социальной сфере должны быть, безусловно, отмечены, а достижения представлены профессиональному сообществу», — рассказал он.

В этом году Russian Retail Awards прошла в 15 номинациях: «Самая быстрорастущая сеть — food»; «Самая быстрорастущая сеть — non-food»; «Крупнейшая сеть»; «Retail Brand. Коллаборация года»; «Открытие года»; «Лучший покупательский опыт»; «Работодатель года»; «Лучшая специализированная сеть — wine retail»; «Лучшие практики в категории «вино»; «Ритейл-стартап года»; «Самый эффективный совместный проект»; «Социальная ответственность»; «Shop design»; «IT-проект года» и «Самая информационно открытая сеть».





**Анна Лебедева, исполнительный директор Ассоциации маркетинг в ритейле РОРАІ,** отметила, что данная премия позволяет охватить все грани ритейла и открыта для всех участников современного розничного рынка. «Отличный проект, когда ритейлеры могут сами показать свои сильные стороны и заявить о себе. Сегодня, когда ритейл меняется, особенно важно выделить и поддержать те компании, которые инвестируют в инновации, новые и успешные практики и бизнес-модели», — пояснила она.

Стоит отметить, что в этом году призы впервые вручались представителям компаний на теплоходе River Palace во время речного путешествия.

«Самой быстрорастущей сетью — food» была признана компания «ВкусВилл», а Wildberries стала «Самой быстрорастущей сетью — non-food».

В номинации «Крупнейшая сеть» победила X5 Retail Group. Компания «Эльдорадо» победила в номинации «Retail Brand. Коллаборация года». «Ашан» и «Дом культуры вкуса» заработали кубок и диплом в номинации «Открытие года».

«Ортека» завоевала кубки сразу в двух номинациях — «Лучший покупательский опыт» и «Работодатель года». «Работодателем года» также признана фирма «Аскона». Finn Flare также награждена дипломом «Лучший покупательский опыт».

В номинации «Лучшая специализированная сеть — wine retail» — два победителя: сеть «Бристоль» и компания «ВинЛаб». Лучшие практики в категории вина оказались у METRO Cash & Carry.

Сеть продуктовых дискаунтеров «ДА!» получила кубок «Ритейл-стартап года», в этой же номинации Modi fun shop получила диплом.

«Самым эффективным совместным проектом» признаны «Ашан» (кубок) и «А-ФАБРИК» (кубок).

В номинации «Социальная ответственность» оказались два победителя — «Дикси» (диплом) и «Ашан» (диплом).

Лучший shop design оказался у Adidas BASEMOSCOW и fashion-пространства Underline в «МЕГА Теплый Стан». «IT-проектом года» признаны Leroy Merlin и «Улыбка радуги». В номинации «Самая информационно открытая сеть» победила «Лента».





**МАРИЯ КУРНОСОВА, ДИРЕКТОР  
ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ  
«АШАН РИТЕЙЛ РОССИЯ»:**

«Ашан Ритейл Россия» – постоянный участник Недели российского ритейла. В этом году от компании на различных сессиях форума выступили 10 спикеров. Мы рады, что наши проекты были по достоинству оценены членами жюри премии Retail Week Awards сразу в трех номинациях. Мы стали лучшими в «Открытии года»: супермаркет «Ашан Тверская», один из амбициозных проектов компании, воплотил в себе лучшие коммерческие решения и является своего рода визитной карточкой «Ашан» в России. Вторую награду получили за «Самый эффективный совместный проект»: 27 предметов кухонной утвари под маркой Actuel представлены на полках магазинов «Ашан» во Франции, Италии, Португалии, Испании, Люксембурге и, конечно, в России. Проект доказывает, что компания является активным участником экономического развития страны и поддерживает местных производителей, а также развивает экспорт товаров российских производителей и помогает им выходить на новые рынки. И, наконец, третья награда «Социальная ответственность» – за проект «Фестиваль футбола», который проводится уже несколько лет подряд. Участники фестиваля – дети от 7 до 18 лет, находящиеся в сложной жизненной ситуации. Фестиваль включает в себя соревнования по мини-футболу и культурно-досуговую программу.

От лица компании «Ашан Ритейл Россия» хотим поблагодарить организаторов премии Retail Week Awards и всех сотрудников компании, кто принимал участие в реализации.

**МАКСИМ БЕКИШ, ИТ-ДИРЕКТОР СЕТИ  
«УЛЫБКА РАДУГИ»:**

Наш проект был высоко оценен экспертами премии Russian Retail Awards и победил в номинации «Лучший IT-проект». Успешная реализация проекта позволила компании изменить технологию штучного подбора заказов на РЦ компании с «бумажной» на put-to-light. Раньше подборщик стандартно получал задание в виде бумажного листа с маршрутом обхода ячеек и указанием требуемого



для подбора количества. Товар собирался в коробки, установленные на обычных тележках, и затем перемещался в зону контроля. После автоматизации тележки через беспроводную сеть «сами» получают от сервера задание на подбор, показывают подборщику маршрут движения, номера ячеек отбора и требуемое количество для каждого из установленных на тележке сборочных контейнеров. Весь процесс происходит в онлайн-режиме, и мы можем как контролировать перемещение тележки, так и оперативно отслеживать текущие остатки и ошибки размещения в зоне подбора. Внедрение тележек значительно увеличило скорость подбора и одновременно повысило его качество, позволило существенно снизить затраты и ошибки сотрудников, занятых и подбором на РЦ, и приемкой товара в магазинах. Мы очень довольны, что получили не неоправданно затратный проект, как это часто бывает в проектах с крупными западными вендорами, а локализованное и полностью контролируемое внутренней командой решение. После собственной разработки проектной документации шасси и контроллеры были заказаны у российских подрядчиков. Программный код, включающий модули управления индикацией элементов управления тележкой, построение оптимальных маршрутов обхода, назначение заданий и регистрацию действий подборщика, был разработан и написан нашей командой логистов, архитекторов и разработчиков. За счет наличия и использования внутренней экспертизы регулярно и максимально оперативно, без лишних затрат и бумажной волокиты, вносятся «непоправимые» улучшения в программное обеспечение тележек.

Мы благодарны организаторам премии за профессиональный подход и достойную оценку наших усилий. Желаем всем коллегам не останавливаться на достигнутом, быть всегда впереди и завоевывать награды на всевозможных конкурсах!

**ВЯЧЕСЛАВ ИВАЩЕНКО,  
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АССОРТИМЕНТА  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА WILDBERRIES:**

Мы рады, что наши показатели роста отмечены профессиональным отраслевым конкурсом Russian Retail Awards 2018. Рост оборота компании во втором квартале 2018 г. по отношению к прошлому году составил более 70%, за первые пять месяцев открыто более 400 новых пунктов самовывоза (на данный момент их насчитывается более 1300), количество обрабатываемых на складах товаров в сутки за этот год также увеличилось на 130%. Стоит отметить, что и в новом для нас сегменте «Еда» наблюдается мощная положительная тенденция: рост проданных товаров за календарный год (май 2017 г. – май 2018 г.) – 775%.





НОМИНАЦИЯ	ПОБЕДИТЕЛИ
«Самая быстрорастущая сеть — food»	«ВкусВилл»
«Самая быстрорастущая сеть — non-food»	Wildberries
«Крупнейшая сеть»	X5 Retail Group
«Retail Brand. Коллаборация года»	«Эльдорадо»
«Открытие года»	«Ашан» (кубок), «Дом культуры вкуса» (диплом)
«Лучший покупательский опыт»	«Ортека» (кубок), Finn Flare (диплом)
«Работодатель года»	«Ортека» (кубок), «Аскона» (диплом)
«Лучшая специализированная сеть — wine retail»	«Бристоль» (кубок), «ВинЛаб» (диплом)
«Лучшие практики в категории «вино»	METRO Cash & Carry (диплом)
«Ритейл-стартап года»	«ДА!» (сеть продуктовых дискаунтеров, кубок), Modi fun shop (диплом)
«Самый эффективный совместный проект»	«Ашан» (кубок), «А-ФАБРИК» (кубок)
«Социальная ответственность»	«Дикси» (диплом), «Ашан» (диплом)
Shop design	Adidas BASEMOSCOW (кубок), fashion-пространство Underline в «МЕГА Теплый Стан» (диплом)
«IT-проект года»	Leroy Merlin (кубок), «Улыбка радуги» (диплом)
«Самая информационно открытая сеть»	«Лента» (кубок)

Поздравляем победителей и желаем им дальнейших творческих успехов в ритейле!







# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ



RETAILWEEK.RU

НЕДЕЛЯ  
РОССИЙСКОГО  
РИТЕЙЛА  
2019

## ДО ВСТРЕЧИ В ИЮНЕ 2019

РЕГИСТРАЦИЯ И БРОНИРОВАНИЕ: [RETAILWEEK.RU](http://RETAILWEEK.RU)

СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ: +7 495 924 02 80, [INFO@RETAILEVENT.RU](mailto:INFO@RETAILEVENT.RU)