

Retail Week

A close-up portrait of Vladimir Putin, looking slightly to the left with a neutral expression. He is wearing a light-colored suit jacket over a white shirt. A small lapel microphone is clipped to his shirt near the bottom right.

RETAILWEEK.RU | ИЮНЬ 2019 (9)

Карта СТМ еще
не разыграна

КРЕМЛЕВСКИЕ
ВСТРЕЧИ
ВНУШАЮТ
ОПТИМИЗМ

Свинина на полке:
факты и перспективы,
сложности и достижения

Fashion-ритейл:
стратегия роста

САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ
И ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ:
ПО ТЕРНИСТОМУ ПУТИ

**ТЕМА НОМЕРА:
ЭФФЕКТИВНОСТЬ В РИТЕЙЛЕ –
НОВЫЕ ТОЧКИ РОСТА**

НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА В ВАШЕМ СМАРТФОНЕ

Скачайте мобильное приложение RETAIL WEEK, которое позволяет:

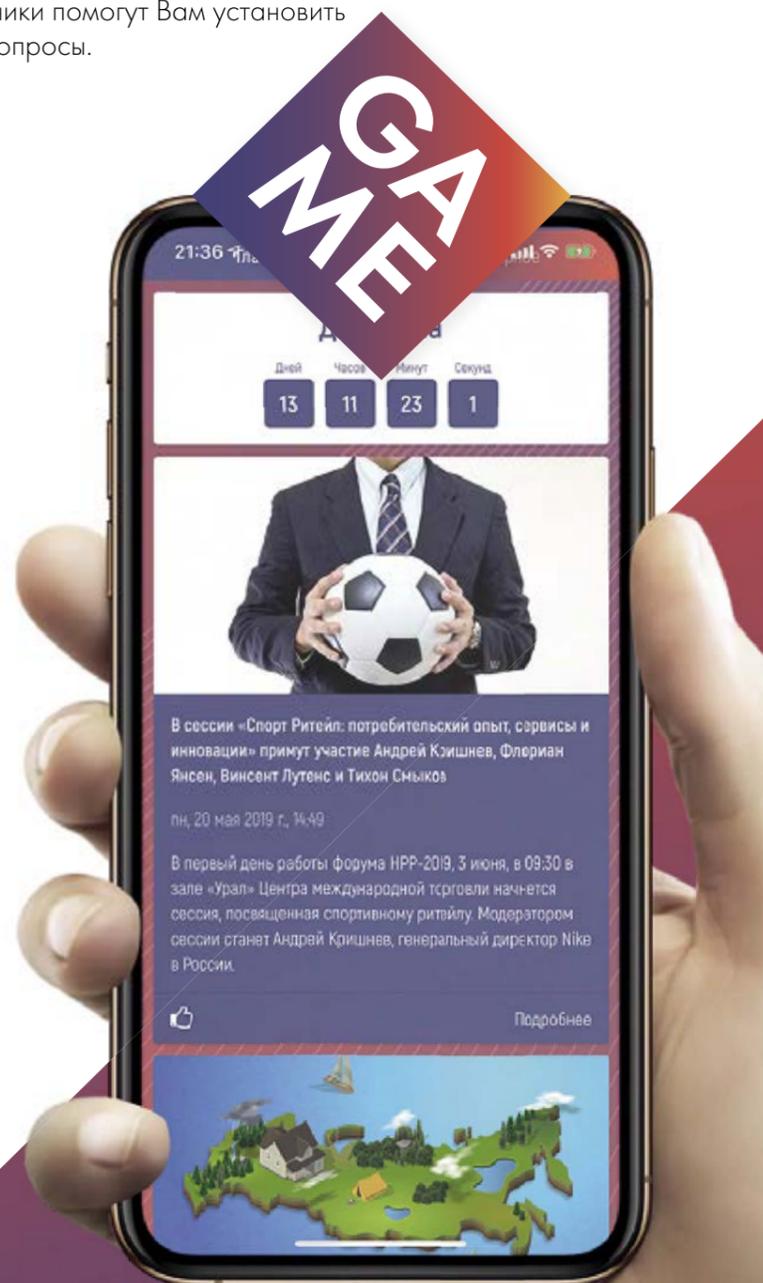
- Оперативно получать информацию о НРР-2019 и основные новости;
- Иметь доступ к деловой программе и схеме выставки НРР-2019;
- Оставлять комментарии к сессии и задавать вопросы спикерам и модератору во время панельной сессии.

Как установить

Найдите мобильное приложение RETAIL WEEK в списке приложений Google Play или App Store. Установите мобильное приложение на ваше устройство. Для начала работы с мобильным приложением необходимо ввести данные, позволяющие вас идентифицировать, а также номер мобильного телефона, через который осуществляется подтверждение регистрации. Так же Вы можете обратиться на мобильный стойки Геймификации, которые работают на первом и втором этажах ЦМТ. Наши сотрудники помогут Вам установить мобильное приложение и ответят на все Ваши вопросы.

ВКЛЮЧАЙТЕСЬ В ГЕЙМИФИКАЦИЮ И ВЫИГРЫВАЙТЕ!

С помощью мобильного приложения Retail Week вы можете окунуться в увлекательное путешествие по площадке крупнейшего российского форума в сфере розничной торговли, заработать баллы и получить призы. За посещение стендов и мероприятий с помощью мобильного приложения происходит начисление баллов, при этом вы можете видеть других участников Геймификации и следить за их успехами. Победителей ждут ценные призы!



В НОМЕРЕ:

- 5 ПРИВЕТСТВИЯ**
- 10 ВЛАСТЬ**
- 10 Кремлевские встречи внушают оптимизм
- 12 ИНТЕРВЬЮ**
- 12 В. Евтухов: «Одним из ключевых направлений в нашей общей работе является развитие многоформатной торговли»
- 16 О. Наумова: «Каждый день – это маленький шаг навстречу клиенту»
- 20 О. Альхамов: «Нужно всегда быть открытыми для внедрения перспективных технологий»
- 24 РАЗРР**
- 24 А. Карпов: «Значительно повысить эффективность бизнеса позволяют новые технологии»
- 28 Г. Гараева: «Одна из актуальных задач – развитие сообщества директоров по персоналу в рамках РАЗРР»
- 32 А. Лебедева: «Ритейлеры недостаточно используют возможности Digital Signage»
- 34 Д. Васильев: «Карта СТМ еще не разыграна»
- 38 Ы. Ташбаев: «Развивать рынок логистики нужно всем участникам цепей поставок»
- 42 САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ**
- 42 Саморегулирование vs госрегулирование: по тернистому пути
- 44 С. Беляков: «В идеале каждый ритейлер должен сформировать добросовестную практику поведения на рынке»
- 47 А. Шаронов: «Нельзя все нюансы хозяйственной деятельности регулировать на самом высоком уровне»
- 50 А. Борисов: «Вмешательство государства в отношении хозяйствующих субъектов приводит к разбалансировке рынка»
- 52 С. Юшин «Нужны новые подходы и философия взаимодействия поставщиков и сетей»
- 54 АНАЛИТИКА**
- 54 Розничная торговля в России. Исследование INFOnline
- 60 ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ**
- 60 Рынок e-commerce. Топ-100 электронных площадок
- 70 Маркетплейсы: перспективный сегмент
- 74 М. Гришаков: «Онлайн-рынок неуклонно смещается в сторону формата маркетплейса»

- 78 А. Калеева: «Сейчас порядка 4000 продавцов проходят этап регистрации и онбординга»
- 80 Д. Селихов: «Основное преимущество TMALL – в его бесшовной интеграции с Aliexpress»
- 82 К. Маслов: «Большинство маркетплейсов на рынке работает в режиме стартапов с постоянно развивающимися сервисами»
- 84 А. Манукян: «Сейчас российские экспортеры не понимают, как вывозить свой товар на иностранные СВХ»
- 86 ТRENДЫ**
- 86 Рынок fashion-ритейла: итоги, тренды, прогнозы
- 92 Fashion-ритейл: стратегия роста
- 96 П. Эрнтелл: «В течении года нам удалось снизить стоимость более 600 товаров в среднем на 15-20%»
- 102 ЭФФЕКТИВНОСТЬ В РИТЕЙЛЕ**
- 102 Точки роста: стратегический подход
- 112 ФАКТОРИНГ**
- 112 Факторинг в ритейле: расширение границ
- 116 ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ РЫНОК**
- 116 А. Кудрякова: «В 2018 году рынок мяса приспособивался к ограничениям поставок импорта»
- 120 Свинина на полке: факты и перспективы, сложности и достижения
- 126 Российский рынок индейки взлетел до небес
- 130 С. Щедрин: «Мы готовы к конструктивному диалогу»
- 136 Российский покупатель тихих вин стал более искушенным
- 138 А. Кретов: «Производителям, ритейлу и власти необходимо совместно писать новую историю российского виноделия»



Уважаемые участники форума!

Приветствую вас на V юбилейном Международном форуме «Неделя Российского Ритейла». В его работе традиционно принимают участие представители профильных федеральных министерств и ведомств, региональных органов власти, федеральных и региональных торговых сетей, среднего и малого торгового бизнеса, производителей и поставщиков товаров и услуг, отраслевых объединений, а также ведущие российские и международные эксперты потребительского рынка.

За все время работы форум зарекомендовал себя в качестве авторитетной отраслевой экспертной площадки, где широко обсуждаются ключевые вопросы развития российской торговли.

Представители отрасли обсуждают основные проблемы отрасли и пути их решения, в том числе изменения законодательства Российской Федерации, делятся идеями, технологиями и опытом, налаживают полезные контакты.

Перед торговлей сегодня стоят новые масштабные задачи. Развивается многоформатная торговля – от небольших киосков и автолавок до больших магазинов и гипермаркетов, от традиционных рынков до инновационных интернет-магазинов, это помогает обеспечить граждан нашей страны разнообразными и востребованными товарами, формировать комфортную потребительскую среду.

Последовательно вводится система прослеживаемости и маркировки, которая в будущем будет охватывать широкую номенклатуру продукции, обеспечит прозрачность рынка, защиту интересов потребителей и добросовестных производителей.

Российская торговля отличается высокой динамикой развития и представляет собой современную индустрию, которая включает высокотехнологичные распределительные центры, удобные магазины, автоматизированные пункты выдачи товаров интернет-магазинов, новейшую платежную инфраструктуру.

В сфере розничной торговли пересекаются интересы государства, производителей товаров, ритейлеров и потребителей. Форум предоставляет уникальную возможность для конструктивного взаимодействия всех участников отрасли. В свою очередь, внимание к ритейлу со стороны государства не должно приводить к росту административных барьеров. Напротив, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации выступает за их снижение и развитие саморегулирования в торговле, а также за взаимодействие и обсуждение всех возникающих вопросов с отраслевыми объединениями и участниками рынка.

Отмечу, что новый этап саморегулирования предполагает взаимные обязательства и ответственность ритейла и производителей, совершенствование этого взаимодействия, закрепление лучших примеров в Кодексе добросовестных практик.

Уверен, что форум пройдет в атмосфере конструктивных дискуссий, уважительного диалога и будет способствовать дальнейшему совершенствованию отрасли торговли.

Желаю всем участникам форума интересных дискуссий, успешной и плодотворной работы! ■

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

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
Шеф-редактор Владимир ПОЖАРСКИЙ
Редактор Роман ХОХЛОВ
Дизайн и верстка: Виктория СИГИТОВА,
Дарья КОНЮКОВА, Светлана БУРОВА

Контакты:

+7-495-252-75-75, +7-495-924-02-80

e-mail: info@raerr.ru

www.retailweek.ru

Адрес редакции: 125040. Москва, 5-я улица Ямского Поля, дом 7, корпус 2, офис 2201

Перепечатка материалов допускается только со ссылкой на издание RETAIL WEEK.

Ответственность за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях, несет рекламодатель.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Фото на первой полосе обложки предоставлено сайтом kremlin.ru.



Дорогие друзья! Коллеги!

В этом году форум «Неделя Российского Ритейла» отмечает свой первый юбилей. Нам исполняется пять лет! Уже пять лет стоит мост между властью и бизнесом, который мы построили совместными усилиями. За эти годы он стал гораздо шире и надежней! Диалог представителей государства, ритейла и производителей, начинающийся на мероприятиях форума, продолжается и дальше. И как результат – появляются решения сложных задач в сфере наиболее оптимального взаимодействия структур власти и бизнеса.

Каждый год количество участников Недели Российского Ритейла заметно увеличивается, что еще раз подчеркивает важность этой дискуссионной площадки. Очень важно и ценно, чтобы люди, так или иначе занятые в одной области, могли, хотя бы раз в год встретиться на «живой» площадке, ведь живое общение не заменят никакие самые продвинутые цифровые технологии.

За пять лет у нас появились свои добрые традиции – в рамках Недели Российского Ритейла состоится награждение лауреатов ежегодной премии RETAIL WEEK AWARDS. А на финише форума пройдет чемпионат по мини-футболу среди команд компаний розничной торговли.

Искренне желаю всем участникам конструктивного диалога, эффективных решений, полезных знакомств и ярких незабываемых впечатлений! ■

**Руководитель Дирекции Недели Российского Ритейла,
Председатель Правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла
Андрей Карпов**



Уважаемые участники Недели российского ритейла! Дорогие друзья!

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

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

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

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

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



Уважаемые участники форума!

Неделя российского ритейла – одна из самых значимых площадок для открытого диалога между представителями власти, производителями и ритейлом. Ежегодно в рамках форума вырабатываются стратегии и решения, которые помогают нам – производителям – становиться эффективнее и совершенствовать свою продукцию.

Розничная торговля в России отличается динамичностью и способностью перестраиваться в меняющихся экономических условиях. Это заставляет нас – представителей бизнес-сообщества – постоянно улучшать подходы к производству и ведению бизнеса, отслеживать новые тенденции в сфере ритейла, учитывать передовой российский и зарубежный опыт, развивать технологии и процессы производства, чтобы в конечном итоге отвечать всем запросам конечных потребителей, ожидания и предпочтения которых мы детально изучаем и учитываем при производстве продукции. Миссия нашей компании – обеспечить жителей нашей страны по-настоящему качественным, экологичным и здоровым продуктом. И это то, что ведет вперед и определяет наше постоянное развитие.

Мы действительно хотим, чтобы наша продукция сформировала новые традиции качества мяса свинины и отрасли в целом.

Убежден, что в рамках форума каждый из участников сможет выработать решения для дальнейшего совершенствования своего бизнеса, развивающие отрасль и улучшающие потребительский рынок в целом. ■

**Председатель совета директоров ООО «Коралл»
Алексей Смирнов**

Retail Life

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

**Заходи на портал
retail-life.ru
и читай ответы!**



КРЕМЛЕВСКИЕ ВСТРЕЧИ ВДУШАЮТ ОПТИМИЗМ

Президент России Владимир Путин провел две рабочие встречи с министром промышленности и торговли Денисом Мантуровым. Обсуждалась ситуация в сфере торговли, меры по контролю за качеством поставляемой на потребительский рынок продукции, а также выход из рецессии автомобильной промышленности.

ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ НЕ ИСЧЕРПАН

В начале беседы президент попросил министра рассказать об общем состоянии торговли в России. По словам Мантурова, торговля на сегодняшний день формирует 15% внутреннего валового продукта — это практически 10% всех налоговых платежей бюджета — и обеспечивает работой 14 млн человек в нашей стране.

ОБОРОТ В ЭТОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ УВЕЛИЧИЛСЯ НА ПОЧТИ НА 3%, И БОЛЕЕ ТРЕТИ ОБЪЕМА ПРИХОДИТСЯ НА СЕТЕВОЙ РИТЕЙЛ.

— При этом потенциал для развития российской торговли далеко не исчерпан, — доложил

министр. — По обеспечению торговыми площадями на тысячу человек у нас примерно 800 кв. м, в России. Мы уступаем ряду европейских стран практически в два раза, поэтому нам точно есть куда двигаться и куда развиваться. Чтобы задействовать все возможные резервы, буквально недавно Правительством внесен в Государственную Думу законопроект о нестационарной и развозной торговле. Это дает возможность этому направлению в торговле рассматриваться не только как нестационарные, но и мобильные [торговые точки], потому что раньше это рассматривалось только как киоски.

По оценке Мантурова, в ближайшие три года частные инвестиции именно по этому проекту составят 220 млрд руб., соответственно, появится почти 250 тыс. рабочих мест. И очень важно,

что это даст возможность сельхозтоваропроизводителям увеличить объемы поставки своей продукции примерно на 4,5 млн т в год. Это носит в том числе мультипликативный эффект за счет того, что поступят заказы в другие секторы экономики. В частности, автопрому будет заказано порядка 50 тыс. автомобилей.

ДРАМАТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ С РЫНКАМИ ИЗМЕНИТСЯ К ЛУЧШЕМУ

— Следующим шагом мы видим для себя в ближайшее время закончить работу по доработке законопроекта по снижению ограничений по рынкам, — заявил министр. — На самом деле драматическое снижение было за последние 10 лет в шесть раз: с 6,5 тыс. до 1 тыс. рынков и ярмарок в нашей стране. Мы считаем, что это перспективное направление, которое даст возможность и развитию торговли, и, как я уже упомянул, в части поставок сельхозтоваропроизводителям.

ТРИЛЛИОН РУБЛЕЙ НА ПОКУПКИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

ПО СЛОВАМ МАНТУРОВА, ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ — БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИЙСЯ СЕГМЕНТ. В ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ОН РАСТЕТ ПО 10% В ГОД И В ПРОШЛОМ ГОДУ УЖЕ СОСТАВИЛ БОЛЕЕ 1 ТРЛН РУБ. ПО ЭКСПЕРТНЫМ ДАННЫМ, ЗА БЛИЖАЙШИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА ОН МОЖЕТ УТРОИТЬСЯ.

Министр отметил, что, помимо расширения товаропроводящих сетей, большое внимание уделяется качеству продукции и благодаря созданной Президентом России государственной Комиссии по противодействию незаконному обороту промышленной продукции создана нормативная база. И уже есть первые позитивные результаты. Всего за три года и только в легкой промышленности произошло снижение фальсификата, контрафакта и нелегальной продукции на 10%. То есть примерно 375 млрд руб. вышло из серой зоны! И с этой суммы государство теперь стало получать налоги. Что касается товаров с низкими потребительскими свойствами, то снижению их количества способствует развитие Роскачества. Этот независимый институт за последние три года провел исследования 4 тыс. наименований продукции. Благодаря этому решен ряд серьезных проблем, в частности по мороженой рыбе сейчас нет нарушений, а также и по школьной форме.

ГРАЖДАНЕ ДОВЕРЯЮТ ТОВАРАМ СО ЗНАКОМ КАЧЕСТВА

МАНТУРОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ БОЛЕЕ 240 ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТОВАРОВ ПОЛУЧИЛИ ЗНАК КАЧЕСТВА, И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ЭТИ КОМПАНИИ УВЕЛИЧИЛИ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НА 40%.

Следовательно, россияне доверяют этому знаку, и министерство продолжит работу в этом направлении. Глава Минпромторга считает, что дальнейшее повышение прозрачности розницы связано с совершенствованием системы маркировки. Сейчас в обязательном порядке уже два года маркируются товары из меха. Продолжается эксперимент по маркировке лекарственных средств, обуви и табака.

ДО 2020 ГОДА ПРАВИТЕЛЬСТВОМ ПРИНЯТА ПРОГРАММА ВНЕДРИТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНУЮ МАРКИРОВКУ ПО 12 НАИМЕНОВАНИЯМ, А В ПЛАНАХ ДО 2024 ГОДА — ОХВАТИТЬ ЦИФРОВОЙ МАРКИРОВКОЙ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ТОВАРЫ МАССОВОГО СПРОСА.

ДЖЕНТЛЬМЕНЫ ПРЕДПОЧИТАЮТ «ЛАДУ»!

Мантуров сообщил, что автомобильный рынок впервые в 2018 году вышел из рецессии. Всего в стране было продано 1,8 млн автомобилей, причем более 85% машин произведено в России. — И безусловный лидер — «Лада»? — заметил президент. — Безусловный лидер, да, — подтвердил министр. — Из десяти продаваемых автомобилей «Лада-Веста» — наиболее востребованная, а также «Лада-Гранта». ■

КСТАТИ

Всего машин марки Lada в минувшем году было продано 360 тыс. штук. Ближайший конкурент волжского гиганта Kia смог продать лишь 227 тыс. автомобилей. А третий призер Hyundai остановился на цифре 178 тыс.





ВИКТОР ЕВТУХОВ: «ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В НАШЕЙ ОБЩЕЙ РАБОТЕ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗВИТИЕ МНОГОФОРМАТНОЙ ТОРГОВЛИ»

Статс-секретарь и заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации Виктор Леонидович Евтухов рассказывает Retailweek о законодательных инициативах в торговле и перспективах развития отрасли.

— **Каковы основные положения Стратегии развития торговли? Какие основные цели и инструменты ее реализации вы могли бы назвать?**

— Одним из ключевых направлений в нашей общей работе является развитие многоформатной торговли. Малые форматы создают комфортную потребительскую среду, так как позволяют гражданам приобретать повседневные товары в непосредственной близости от дома

или работы, делают потребительский ландшафт поистине разнообразным.

— **Какие основные тренды мировой и российской торговли вы могли бы выделить как наиболее важные?**

— Для специалистов, занятых в развитии отрасли торговли, главной целью работы является создание комфортной потребительской среды,

к которой необходимо стремиться при развитии потребительского рынка.

В чем состоит комфортная потребительская среда? Прежде всего в шаговой доступности товаров и услуг. Любой потребитель 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 поесть в заведениях общепита. Причем у потребителя должен быть выбор: перекусить в фастфуде или посетить кафе и ресторан все в той же шаговой доступности.

Хочу отметить, что мы внимательно следим за развитием отрасли и востребованностью разных форматов торговли в других странах. Зарубежный опыт зачастую является хорошим примером, на который стоит ориентироваться.

— **Каким вы видите развитие многоформатной торговли в России с принятием законов о малоформатной торговле?**

— Для малых и средних сельскохозяйственных производителей важнейшим каналом сбыта являются малые форматы торговли (нестационарная и развозная торговля, рынки, ярмарки).

Минпромторг России работает над совершенствованием законодательства Российской Федерации, создавая условия для развития малого торгового бизнеса, чтобы небольшие производители могли сбывать свою продукцию.

ДЛЯ РАЗВИТИЯ НЕСТАЦИОНАРНОЙ И РАЗВОЗНОЙ ТОРГОВЛИ МИНПРОМТОРГОМ РОССИИ БЫЛ РАЗРАБОТАН ЗАКОНОПРОЕКТ, КОТОРЫЙ 5 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА БЫЛ ВНЕСЕН ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННУЮ ДУМУ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

Законопроектом предлагается закрепить ряд простых, но очень важных правил. Во-первых, выделяются в отдельную категорию мобильные торговые объекты, что создаст необходимые условия развития развозной торговли.

Во-вторых, предусматривается предоставление компенсационных мест предпринимателям, если место размещения торгового объекта понадобилось для государственных или муниципальных нужд (принцип «меняется место — сохраняется бизнес»).

В-третьих, закрепляется долгосрочный характер договоров на размещение нестационарных

торговых объектов (5–7 лет) с их последующим продлением без проведения торгов.

В-четвертых, органы местного самоуправления повсеместно обяжут установить четкие правила по внешнему виду нестационарных торговых объектов.

Такая разумная регуляторика позволит создать легальные условия для осуществления нестационарной и мобильной торговли и, соответственно, снимет административные барьеры, с которыми сегодня могут столкнуться предприниматели в тех регионах страны, где четких и понятных правил размещения НТО не имеется. Это позволит малому бизнесу почувствовать стабильность и начать развиваться, а не выживать.

Отдельная тема — рыночная торговля. Необходимо отметить тяжелую ситуацию, связанную с сокращением числа розничных рынков. Таких жестких требований, какие установлены сейчас для рынков, нет в отношении других форматов торговли, и это напрямую сказывается на исчезновении рынков. Из-за излишне жестких условий для осуществления торговли сегодня на всю страну действует 1 тыс. рынков, десять лет назад их было почти 6 тыс. Это происходит во всех субъектах Российской Федерации.

Между тем рынки крайне важны для продовольственной безопасности страны. Снижение количества рынков в регионах приводит к сокращению площадок, на которых свою продукцию могут реализовывать мелкие и средние производители, фермеры, а также население. Все эти люди, а также небольшие компании — производители продукции сегодня испытывают серьезные трудности со сбытом своей продукции, поскольку для них именно рынки зачастую являются единственными гарантированными каналами сбыта.

Минпромторг России совместно с регионами разработал пакет законопроектов, которым предлагает исключить требования, устанавливающие избыточные административные и иные ограничения к организации и деятельности рынков и сделать указанное регулирование соразмерным регулированию иных торговых форматов.

Принятие законопроектов позволит остановить исчезновение рынков и создать необходимые условия для восстановления их количества.

МЫ РАССЧИТЫВАЕМ, ЧТО В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ ПОСЛЕ ПРИНЯТИЯ ЗАКОНОПРОЕКТОВ В РОССИИ ПОЯВЯТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ЕЩЕ ОКОЛО 2 ТЫС. РЫНКОВ.



Помимо прочего, законопроект предусматривает закрепление термина «ярмарка», поскольку отсутствие указанного определения в действующем законодательстве затрудняет четкое разграничение ярмарки как торгового мероприятия и рынка как элемента постоянной торговой инфраструктуры.

В результате принятия пакета законопроектов малый и средний бизнес, в том числе фермеры и граждане, получат огромные дополнительные возможности для сбыта продукции, поскольку количество рынков увеличится в разы. И это будет гигантский прорыв.

В настоящее время законопроекты дорабатываются с учетом поступивших предложений для последующего внесения в Правительство Российской Федерации.

— Минпромторг уже второй год проводит конкурс «Торговля России». Могли бы вы назвать лучшие региональные практики и проекты, которые можно распространить и в других регионах?

— Конкурс «Торговля России», проведенный впервые в прошлом году, действительно собрал большое количество участников, их было 612. В этом году участников еще больше. Всего было подано 823 заявки.

В этом году заявки принимались по следующим номинациям:

- «Лучший торговый город»,
- «Лучшая торговая улица»,
- «Лучший нестационарный торговый объект»,
- «Лучшая ярмарка»,
- «Лучший розничный рынок»,
- «Лучший мобильный торговый объект»,
- «Лучший магазин»
- «Лучший объект фастфуда».

По сравнению с прошлым годом мы добавили еще номинацию «Лучший объект фастфуда».

Естественно, выбрать одного победителя в каждой номинации — это трудная задача, так как в масштабах нашей большой страны невозможно отметить один-единственный магазин или рынок. Именно поэтому победителей в каждой номинации несколько.

КОНКУРС ХОРОШО ПОКАЗАЛ, НАСКОЛЬКО РАЗНЫМИ И ПРИ ЭТОМ КРАСИВЫМИ И УДОБНЫМИ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ МОГУТ БЫТЬ ТОРГОВЫЕ ОБЪЕКТЫ. ТАКЖЕ ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ НАМ ОЦЕНИТЬ, КАК БЫСТРО РАЗВИВАЕТСЯ ОТРАСЛЬ ТОРГОВЛИ В ЦЕЛОМ.

Причем интересно наблюдать изменения именно в регионах. Например, одним из лучших нестационарных объектов в прошлом году стал кофейный павильон, расположенный в Чукотском автономном округе. Получается, что данный формат может быть востребован даже в не самых благоприятных с точки зрения климата регионах.

Хорошие объекты представлены в формате мобильной торговли (на базе автомобиля, прицепа, велосипеда). Необходимо отметить, что мобильная торговля — еще одно очень важное звено продовольственной безопасности страны.

Специализированные современные колбасные, молочные, мясные автомагазины от производителей, равно как и современные автокафе и прочие высокотехнологичные и интересные мобильные торговые объекты, станут удобной инфраструктурой как для потребителей, так и для предпринимателей.

Фудтраки приносят в наши города особый колорит и наполняют их жизнью. Многие представленные на конкурсе решения (автолавки, фудтраки) — образцы российского промышленного производства. Это придает дополнительный

стимул развитию российской автомобильной промышленности.

РАЗВИТИЕ МОБИЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ ДАСТ ТОЛЧОК РАЗВИТИЮ МАЛОГО ТОРГОВОГО, СЕРВИСНОГО БИЗНЕСА, СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.

Для небольших фермерских хозяйств, не способных обеспечить круглогодичный ассортимент товаров, такой формат — находка.

Раньше мы могли видеть торговые объекты на базе велосипеда в основном в южных регионах нашей страны. Но посмотрите, они стали появляться сегодня и на улицах наших городов.

— Каким вы видите ближайшее развитие интернет-торговли и, в частности, маркетплейсов в России? Можете назвать драйверы и, наоборот, ограничения?

— Международный опыт свидетельствует, что электронная торговля позволяет существенно расширить возможности не только крупного бизнеса, но и малого и среднего предпринимателя, что может оказать позитивное влияние на рост экономики Российской Федерации, ее структурные преобразования, уровни занятости и доходов населения.

МАРКЕТПЛЕЙС — ЭТО НОВОЕ ЯВЛЕНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, КОТОРОЕ ПОЛНОСТЬЮ МЕНЯЕТ ЦЕПОЧКУ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ ВСЕХ ИГРОКОВ РЫНКА, РАЗРУШАЕТ ПРИВЫЧНЫЕ СХЕМЫ ПОСТАВКИ ТОВАРОВ.

Современные технологические решения позволяют создать для производителей условия для непосредственного контакта со своей потребительской аудиторией. Это безусловное преимущество для бизнеса. Объединяя сеть организаций, создающихся вокруг платформы и формирующих лучшие предложения для клиентов, маркетплейсы более оперативно удовлетворяют все типы потребностей покупателя и поэтому более клиентоориентированы.

НЕОБХОДИМО, СОХРАНЯЯ ТЕМПЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В СЕКМЕНТАХ B2B И B2C, В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ ЛИКВИДИРОВАТЬ ОТСТАВАНИЕ РОССИИ ОТ ДРУГИХ ГОСУДАРСТВ В РАЗВИТИИ СЕКТОРА B2C

ПОСРЕДСТВОМ ВЫРАБОТКИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ЭТОЙ СФЕРЕ И СИСТЕМЫ МЕР ПО ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ. ВАЖНО ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ — ЭТО ПЕРВЫЙ ЭТАП СОЗДАНИЯ ЭКОНОМИКИ БУДУЩЕГО — ЭЛЕКТРОННОЙ (ЦИФРОВОЙ) ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ.

Сегодня российские компании практически отсутствуют на растущих мировых рынках электронной торговли. Это может говорить об отсутствии товаров для экспорта, отсутствии спроса на наши товары. Однако мне кажется, что наши товаропроизводители зачастую не знают, как эффективно использовать онлайн-каналы для экспорта, а зарубежные партнеры просто не знают, какие товары мы готовы им предложить.

Надо сказать, что на российском рынке сегодня формируется устойчивая динамика развития стратегических альянсов, продвигающих концепцию создания крупных национальных маркетплейсов.

— Считаете ли вы острой проблему кроссбордерной торговли?

— Минпромторг России разделяет позицию, что установленный в ЕАЭС в целом и в России в частности порог беспошлинного ввоза товаров, приобретенных в иностранных интернет-магазинах, сравнительно высокий. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 20.12.2017 № 107 предусматривает поэтапное снижение порога к 2020 году до 200 евро на посылку.

Вместе с тем согласно этому документу государства — члены Союза могут устанавливать более жесткие стоимостные, весовые и количественные нормы, в пределах которых такие товары для личного пользования ввозятся на территорию Союза без уплаты таможенных пошлин, налогов.

Очевидно, что прежде чем вводить какие-либо сборы и пошлины, необходимо оценить их экономическую целесообразность, чтобы стоимость администрирования сборов не превысила их размер. Также должен быть создан, протестирован и внедрен удобный для граждан онлайн-сервис оплаты.

Таким образом представляется, что в настоящее время следует придерживаться уже действующих нормативов, установленных Решением Совета ЕЭК от 20 декабря 2017 г. № 107. ■



ОЛЬГА НАУМОВА:
«КАЖДЫЙ ДЕНЬ —
ЭТО МАЛЕНЬКИЙ ШАГ
НАВСТРЕЧУ КЛИЕНТУ»

«Магнит» — одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России и лидер по числу магазинов. По состоянию на конец первого квартала 2019 года общее количество торговых точек сети составило 19 223 магазина. О том, каким образом компании удастся удерживать лидерство и наращивать стоимость бизнеса, рассказывает генеральный директор «Магнита» Ольга Наумова.

— **Насколько 2018 год оказался успешным для компании? Какие ключевые решения вы бы отметили?**

— Прошлый год стал годом больших изменений для «Магнита». В компании существенно изменился состав акционеров, значительно обновилась управленческая команда. В сентябре была принята новая стратегия развития «Магнита», которая нацелена на трансформацию его бизнеса, улучшение финансовых и операционных показателей деятельности. В основе стратегии лежит фокус на потребностях покупателей, а также мультиформатное предложение услуг под единым брендом.

Первым шагом в реализации новой стратегии стала разработка ценностного предложения — CVP для каждого формата торговых точек. Оно включает все ключевые аспек-

ты восприятия магазина: торговую площадь, локацию, ассортимент, цены, промопредложения, атмосферу. Кроме того, мы приступили к модернизации модели управления товарными категориями, провели подготовку к запуску масштабной программы лояльности, созданию единого бренда для всей семьи наших магазинов.

В прошлом году мы продолжили обновлять магазины, чтобы они лучше соответствовали ожиданиям наших покупателей. Мы меняем практически все, начиная с фасада и заканчивая «начинкой», — ассортимент и сервис. Магазины становятся удобнее, чище, современнее, светлее, а на полках появляются самые востребованные товары, в том числе от местных производителей и под собственной маркой.

В ПРОШЛОМ ГОДУ МЫ ОБНОВИЛИ 1352 ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ. РЕДИЗАЙН ДАЕТ ПРИРОСТ СОПОСТАВИМЫХ ПРОДАЖ В ОБНОВЛЕННЫХ МАГАЗИНАХ ВЫШЕ 10%.

Мы будем постоянно совершенствовать работу наших торговых объектов, чтобы это были магазины, куда хочется приходить за покупками каждый день, получая новые позитивные эмоции. Важно отметить, что в 2018 году впервые за два года компания переломила негативный тренд и сопоставимые продажи вышли в положительную зону. Это значит, покупателям нравятся наши изменения и мы идем в нужном направлении.

Новый подход к покупателю принципиально меняет работу с поставщиками, которых сейчас почти 6 тыс. «Магнит» становится более открытым для производителей, нацеленным на совместное решение вопросов. Компания отдает больше полномочий в регионы, что повышает эффективность работы с локальными поставщиками. У партнеров «Магнита» есть возможности для роста, увеличения мощностей, расширения ассортимента: планируем добавлять новые промо, SKU, СТМ и в перспективе увеличить плотность продаж с квадратного метра.

В 2018 ГОДУ МЫ ПОЛУЧИЛИ ЛОГИСТИЧЕСКУЮ ПЛАТФОРМУ ДЛЯ УСКОРЕННОГО РАЗВИТИЯ «МАГНИТ КОСМЕТИК» И АПТЕК, ЗАКРЫВ ВАЖНУЮ СДЕЛКУ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ «СИА ГРУПП» — ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ РОССИИ.

До этого у компании не было собственной инфраструктуры для штучной сборки товара, по-

скольку наши склады предназначены для работы с палетами и коробами, а продукция дрогери требует другого подхода. Интеграция «СИА Групп» в «Магнит» завершится этой осенью, но уже более половины магазинов «Магнит Косметик» и все аптеки переведены на эту специализированную логистическую платформу. Также на ее основе уже стартовал проект по запуску 2 тыс. аптек, запланированных на этот год.

— **Какова стратегия развития компании и что планируется реализовать в ближайшее время?**

— Наша цель — стать любимым магазином для каждой российской семьи и закрыть максимум их потребностей через мультиформатное предложение. Если хочешь завоевать сердца миллионов, нельзя останавливаться, каждый день — это маленький шаг навстречу клиенту. Мы создаем омниканальную экосистему для покупателей, когда они будут гибко переключаться не только между офлайн- и онлайн-предложениями, но и нашими форматами. Например, смогут через сайт заказать доставку продуктов из супермаркета на дом, оплатить их онлайн и получить баллы на карту лояльности «Магнита», которые затем можно будет потратить, например, в наших аптеках.

МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ ПОКУПКИ В МАГАЗИНАХ «МАГНИТ» ЗАНИМАЛИ ДО 70% В КОШЕЛЬКЕ КЛИЕНТОВ. ДЛЯ ЭТОГО В 2019 ГОДУ БУДЕМ ВНЕДРЯТЬ НОВЫЕ ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВСЕМ ФОРМАТАМ (У ДОМА, СУПЕРМАРКЕТЫ, ДРОГЕРИ, АПТЕКИ), НОВЫЕ МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, ПРОМОАКТИВНОСТИ, БУДЕМ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И СВЕЖЕСТИ ПРОДУКТОВ НА ПОЛКЕ.

Например, мы предложим покупателям «кубы» — магазины в магазине. Это визуально выделенные отделы с фермерской и другой продукцией, товарами для детей или питомцев с сопутствующими услугами.

В четвертом квартале 2018 года мы запустили масштабную трансформацию операционной модели управления. Она рассчитана на год и предполагает формирование 12 мультиформатных округов, что позволит эффективно децентрализовать управление компанией и одновременно стать намного ближе к покупателям, лучше их понимать, более чутко реагировать на рыночные изменения и своевременно корректировать CVP. Если раньше региональные руководители управляли только одним форматом магазинов, например у дома, то сейчас они в целом смотрят на территорию, анализируют, какие торговые



точки нужны жителям, как лучше формировать ассортимент, и принимают больше оперативных решений на местах.

— **Какие категории товаров вы считаете наиболее перспективными с точки зрения развития СТМ? Какова доля товаров под СТМ в общей ассортиментной матрице?**

— Собственные торговые марки сейчас занимают примерно 8% в выручке «Магнита». Мы планируем развивать СТМ за счет создания продуктовых и непродовольственных линеек для разных потребностей.

Пока покупатель плохо ориентируется в нашем ассортименте, частные марки не приведены к общему знаменателю. В этом году мы запустим кроссформатную линейку СТМ с единым позиционированием. Мы сформировали портфель собственных торговых марок и дифференцировали его: для любителей экономии, деловых людей, тех, кто приходит за повседневными покупками, и т.д. Товары будут объединены брендом «Магнит». Кроме того, в магазинах уже можно найти продукцию под маркой «Моя цена» с самым выгодным предложением для покупателей.

— **Какая у «Магнита» стратегия развития собственных производств?**

— Мы один из немногих российских производителей ритейлеров, кто не только реализует продукцию, но и производит ее. Мы открываем собственные производственные площадки для того, чтобы контролировать качество товаров «от поля до полки», круглый год поставлять в магазины отечественные товары по лучшим ценам, оперативно адаптировать ассортимент под предпочтения покупателей.

У КОМПАНИИ СЕЙЧАС БОЛЕЕ 10 ПРОИЗВОДСТВ ПО ВЫПУСКУ ОВОЩЕЙ, ГРИБОВ И ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ. НАШ ГРИБНОЙ КОМПЛЕКС НА ЮГЕ РОССИИ, ВЫРАЩИВАЮЩИЙ ШАМПИНЬОНЫ, ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ В СТРАНЕ ПО ОБЪЕМАМ ПРОИЗВОДСТВА, А ТЕПЛИЧНЫЙ КОМПЛЕКС, ГДЕ ВЫРАЩИВАЮТ ОГУРЦЫ, ПОМИДОРЫ, ЗЕЛЕННЫЕ КУЛЬТУРЫ, ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ 85 ГА – ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ В ЕВРОПЕ.

В прошлом году мы стали первым ритейлером в России, который открыл свой индустриальный парк. Его инфраструктура позволяет размещать самые разные производственные предприятия. Сейчас в Краснодарском крае, где находится парк, работает Кубанский комбинат хлебопродуктов по производству мучных кондитерских, бараночно-сухарных и макаронных изделий, а также «Кондитер Кубани», который специализируется на выпуске конфет. Работу комбинатов легко перестроить под выпуск разной продукции в своих сегментах, мы регулярно отслеживаем, как меняются предпочтения покупателей, и будем постоянно обновлять ассортимент.

Нам очень интересен сегмент ready-to-eat. Мы видим высокий спрос на готовую еду, особенно в крупных городах, где люди все меньше проводят времени на кухне. Это подтверждает рост выручки в сегменте «Кулинария» наших супермаркетов. В 2018 году в каждом десятом чеке покупателей «Магнит» были готовые блюда. Поэтому мы будем развивать фабрики-кухни — централизованные производства готовых блюд, вынесенные за пределы супермаркетов, и обеспечивать их быструю доставку в магазины.

— **Отмечаете ли вы изменения в потребительском поведении покупателей и каким образом учитывается это в политике компании?**

— За последние несколько лет покупатель и рынок сильно изменились. Если раньше достаточно

было предложить востребованный ассортимент и лучшую цену, то сегодня этого уже недостаточно. Покупателю сегодня важны эмоции, впечатления, новый опыт, лучший ассортимент и индивидуальный подход. Сегодня именно это заставляет возвращаться в магазины и рекомендовать их своим близким. «Магнит» в этом плане имеет огромный потенциал развития, которым мы обязательно воспользуемся. Отсюда и главный приоритет «Магнита» — близость к клиенту, умение учитывать его потребности и даже предвосхищать их.

— **Как развивается программа лояльности сети, насколько динамично растет количество ее участников?**

— Первые итоги пилота в трех субъектах РФ превзошли наши ожидания. Программа очень популярна у покупателей семьи магазинов «Магнит». Чуть более чем за месяц с начала старта мы выдали примерно 1,2 млн карт. Сейчас каждый третий чек в этих регионах оплачивается с использованием карт. Скоро начнем развитие по всей географии присутствия «Магнита».

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ НА РЫНКЕ: 1 БОНУС РАВЕН 1 РУБЛЮ, ИМИ МОЖНО ОПЛАТИТЬ ДО 100% ПОКУПКИ. ОНА ОХВАТЫВАЕТ ВСЕ ФОРМАТЫ: У ДОМА, СУПЕРМАРКЕТЫ, ДРОГЕРИ, АПТЕКИ, ТАК ЧТО ПОКУПАТЕЛИ БЫСТРЕЕ КОПЯТ БОНУСЫ И ПОЛУЧАЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.

Сейчас мы активно собираем данные о покупателях, чтобы сформировать широкую базу о предпочтениях и создавать персональные промопредложения. Также планируется запуск проектов с партнерами сети, клубов по интересам.

— **Как компания движется в реализации e-commerce?**

— Мы видим, что цифровизация охватывает все больше покупателей, многие из них живут онлайн — не выпускают из рук смартфоны. Поэтому направление e-commerce, безусловно, очень важно для развития компании. Главное правило, которого мы придерживаемся, — это простота и доступность, чтобы покупатели легко переключались между форматами и предложениями и могли найти все, что нужно, в «Магните». Мы будем предлагать им качественный ассортимент и удобный поиск товаров, сервисы оплаты и доставки, различные акции, в том числе персонализированные. Сейчас мы прорабатываем реализацию этого направления.



— **Какие решения для повышения эффективности и снижения издержек уже внедрены в компании и что еще предстоит воплотить в реальность в 2019 году?**

СЕГОДНЯ ПОЧТИ ВСЕ ФИЗИЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ ОСТАВЛЯЮТ ЦИФРОВОЙ СЛЕД. МЫ ОПТИМИЗИРУЕМ И ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ОБНОВЛЯЕМ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРУ «МАГНИТА». ВСЕГО В КОПИЛКЕ КОМПАНИИ – БОЛЕЕ 400 АКТУАЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ.

Мы начали системно работать с инновациями, которые будем пилотировать в магазине-лаборатории и выводить в расширенный тестовый контур в торговых точках разных городов. Это решения по видеоаналитике — в том числе для контроля очередей, управления доступностью товаров на полке, — аудиоаналитике, биометрии, IoT, роботизации и другие.

В числе последних примеров — тест технологии SelfieToPay, которая позволяет приобрести товары с помощью терминала оплаты, сканирующего лицо покупателя, без использования наличных денежных средств, банковской карты или смартфона. Это поможет существенно сэкономить время при расчетах на кассе.

КРОМЕ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ В МАГАЗИНАХ, МЫ ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. НАПРИМЕР, В 2018 ГОДУ В ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК – ОДНОМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ ЛЮБОГО РИТЕЙЛЕРА – СТАРТОВАЛИ ПРОЕКТЫ ПО СОКРАЩЕНИЮ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ, КОТОРЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ БЫЛИ УМЕНЬШЕНЫ НА 15%.

Действует система пулинга — сборной доставки грузов, продолжает развиваться электронный документооборот. Мы автоматизировали ремонты в магазинах и логистических центрах через приложение в смартфонах, для выбора правильной локации мы используем собственную геоинформационную систему. Это лишь малая часть нашего портфеля решений по повышению эффективности.

— **Какие меры, реализованные в рамках государственного регулирования торговой деятельности, вы считаете наиболее значимыми в плане развития рынка?**

— Эволюция современного ритейла находится уже на том этапе, когда участники рынка могут самостоятельно договариваться по ключевым вопросам. Торговля — очень важная и при этом очень чувствительная отрасль экономики. Нельзя с помощью законодательства выставить «среднюю температуру по больнице» и ожидать, что все будут чувствовать себя комфортно. Мы считаем движение к саморегулированию важным шагом для всего ритейла и рассчитываем, что остальные игроки начнут активно присоединяться к нам. Кроме того, саморегулирование станет площадкой для экспертизы законодательных инициатив. Главное, чтобы решения, принятые в рамках саморегулирования, были обязательными для его членов и охватили максимальное количество участников рынка.

— **Как вы оцениваете ситуацию на рынке ритейла? Какие ключевые тренды вы хотели отметить и какие вызовы времени сегодня стоят перед бизнесом?**

— Российский продовольственный ритейл по-прежнему достаточно фрагментирован, поэтому будет продолжаться дальнейшая консолидация отрасли вокруг крупнейших игроков. Еще один очевидный тренд — цифровизация. Современные технологии будут все активнее и быстрее проникать не только в коммуникации с покупателями, но и в операционную деятельность сетей.

СЛОЖНАЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ ПРОДОЛЖАЕТ ОБОСТРЯТЬ БОРЬБУ ЗА ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПРИЧЕМ УСПЕХ В НЕЙ ТЕПЕРЬ ЛЕЖИТ НЕ ТОЛЬКО В ЦЕНЕ И АССОРТИМЕНТЕ, НО И В СПОСОБНОСТИ ЗАПОЛУЧИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ, А ЗНАЧИТ, ЛУЧШИМ ОБРАЗОМ УЧЕСТЬ ИХ ПОТРЕБНОСТИ.

В тренде омниканальность, уникальный ассортимент, дополнительные сервисы, здоровый образ жизни, экономия времени и многое другое. Тот, кто сумеет выстроить привлекательную экосистему из своих предложений, сможет стать любимым магазином у покупателей.

Еще одна тенденция связана с тем, что бизнес все активнее включается в сохранение окружающей среды, разрабатывает и внедряет проекты по улучшению экологии. Например, использует переработку вторсырья, современные методы работы с различными видами отходов, повышает уровень прогнозирования закупок, чтобы снизить объемы мусора для утилизации. ■



ОЛЕГ АЛЬХАМОВ: «НУЖНО ВСЕГДА БЫТЬ ОТКРЫТЫМИ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Вопросами повышения эффективности и оптимизации бизнес-процессов в западных компаниях занимаются уже не первый год и довольно успешно. Яркий тому пример – Auchan Holding, французская корпорация, чье основное подразделение Auchan Retail развивает розничные сети гипермаркетов, супермаркетов, магазинов у дома (convenience store) и e-commerce. О том, какие инновации реализованы в зарубежных Auchan, рассказывает директор по улучшению результатов (Chief Performance Officer) Auchan Retail International Олег Альхамов, занимавший с 2015 по 2017 год пост генерального директора «Ашан Россия».



— **Насколько сейчас актуально крупным ритейлерам акцентировать внимание на инновационных разработках?**

— Задачи повышения эффективности бизнеса стоят перед каждым ритейлером независимо от того, идет речь о классическом магазине или об онлайн-площадке. К тому же сегодня в глобальном торговом пространстве наблюдается синергия онлайн- и офлайн-каналов коммуникации с покупателями. Правда, здесь приходится учитывать территориальный фактор. Поскольку темпы развития электронной коммерции в разных странах ощутимо отличаются, реализация технологических проектов в рамках одной крупной компании, имеющей географически распределенную сеть магазинов, будет происходить крайне неравномерно.

ЧТОБЫ КРУПНЫМ РИТЕЙЛЕРАМ ИДТИ В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ, ПРЕКРАСНЫМ ВАРИАНТОМ ЯВЛЯЕТСЯ ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С ЛИДЕРАМИ, ИМЕЮЩИМИ ЭКСПЕРТИЗУ В E-COMMERCE.

В итоге благодаря выстраиванию партнерских отношений офлайн-ритейлеры могут оперативно реализовывать инновационные проекты и делать прорывы в технологиях. Иначе, поскольку скорость технологического развития довольно высока, розничным игрокам, ориентирующимся

только на свои силы, очень сложно поспеть за такими ведущими игроками, как Amazon, eBay и Alibaba Group. Кстати, с китайским холдингом у нас налажено эффективное сотрудничество.

ALIBABA GROUP ПРИОБРЕЛ ЧАСТЬ АКЦИЙ КОМПАНИИ SUN ART, КОТОРАЯ В КИТАЕ ОПЕРИРУЕТ 480 ГИПЕРМАРКЕТАМИ AUCHAN, RT MART И БОЛЕЕ 300 AUCHAN MINUTE.

ДОЛЯ ВЫРУЧКИ ПО СТРАНАМ



И сегодня именно Китай является бесспорным лидером в развитии информационных технологий. А сеть Auchan на рынке Поднебесной занимает ведущие позиции среди продовольственных ритейлеров.

— **Какой наиболее важный аспект следует принимать во внимание ритейлерам с целью повышения эффективности?**

— Бизнес не будет успешным без интегрированного подхода в торговых сетях к планированию и управлению потоком информации о сырье и продуктах. Только с учетом полного контроля над управлением цепями поставок (supply chain management) в логистических и производственных процессах удастся добиться совокупного экономического эффекта по снижению издержек и удовлетворению спроса покупателей. Сегодня это основная задача для многих ритейлеров.

— **Каким образом в компании анализируют потребности покупателей?**

— Для нас один из принципиальных вопросов касается «последней мили»: какой товар требуется доставить клиенту по доступной цене с максимальным качеством сервиса. Также важно понимать, как сделать правильно выбор ассортимента с высоким качеством по оптимальной цене на полках в торговых залах или на этапе доставки.

АНАЛИЗИРОВАТЬ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ И АССОРТИМЕНТНУЮ МАТРИЦУ НАМ УДАЕТСЯ БЛАГОДАРЯ ТЕХНОЛОГИЯМ BIG DATA.

Поскольку мы анализируем информацию о покупателях из самых различных каналов, включая маркетинговые исследования, промоакции, данные о покупках из товарных чеков, это дает нам понимание, по каким категориям товаров покупателям наиболее важна низкая стоимость и оперативная доставка. Также у нас есть огромное количество данных внутри компании, включая сведения о закупках и складских остатках. Учет и анализ внушительных объемов всех этих переменных при помощи big data позволяет оптимизировать работу торговой сети.

Не менее важные бизнес-задачи удастся решать при помощи искусственного интеллекта. По сути, это набор алгоритмов машинного обучения, в основе которых лежат нейронные сети. В первую очередь благодаря этой технологии нам удастся проанализировать изменения потребительских настроений, а также влияние факторов сезонности и промоактивности. В итоге не составит труда быстро и точно подсчитать с учетом эластичности спроса оптимальную цену на каждый товар, при которой с учетом определенных объемов продаж удастся получить максимальную маржинальность.



| СТРАНЫ | ГИПЕР-МАРКЕТЫ | CONVENIENCE STORES | ULTRA-CONVENIENCE STORES |
|-------------------|---------------|--------------------|--------------------------|
| Франция | 119 | 412 | 10 |
| Италия | 46 | 232 | 79 |
| Испания | 60 | 82 | 51 |
| Португалия | 29 | 5 | 21 |
| Люксембург | 1 | 5 | |
| Польша | 74 | 27 | 6 |
| Венгрия | 19 | 5 | |
| Румыния | 31 | 4 | 19 |
| Украина | 19 | 8 | |
| Россия | 62 | 231 | 12 |
| Сенегал | 0 | 12 | 15 |
| Материковый Китай | 484 | 1 | 310 |
| Вьетнам | 1 | 17 | 3 |
| Тайвань | 18 | | 4 |
| Итого | 963 | 1,041 | 530 |

АЛГОРИТМЫ BIG DATA И ARTIFICIAL INTELLIGENCE ИДЕАЛЬНО ПОДХОДЯТ КРУПНЫМ РИТЕЙЛЕРАМ, РАБОТАЮЩИМ НА ДИНАМИЧНЫХ РЫНКАХ, КОГДА ТРЕБУЕТСЯ РЕГУЛЯРНО ВНОСИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ПО ЦЕНАМ НА МНОГО ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ НАМ УДАЕТСЯ ПОВЫШАТЬ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ, УВЕЛИЧИТЬ ВЫРУЧКУ И МАРЖИНАЛЬНОСТЬ.

— А если говорить об инновационных решениях, которые покупатели могут, что называется, «потрогать руками»?

— В магазинах во Франции, Италии и Китае уже повсеместно используются технологии индивидуального сканирования товаров и бесконтактной оплаты по штрихкоду. В ряде российских гипер- и супермаркетов подобные решения уже тоже реализованы. Помимо того, что такой подход к организации процесса оплаты способствует сокращению ожидания клиентов в очередях, в итоге реализуется концепция, согласно которой магазин не заканчивается ожиданием и оплатой на линии касс. Дополнительный комфорт в процессе передвижения по торговому залу и при совершении покупок прекрасно способствует росту клиентской лояльности.

— Что планируется реализовать в российских магазинах «Ашан» из уже апробированных зарубежных решений?

— В частности, это касается цифрового кошелька, уже ставшего частью мобильного приложения покупателей магазинов во Франции, Люксембурге и Италии. Для того чтобы с помощью функции Auchan Pay удалось оплачивать покупки, покупателям требуется установить приложение на смартфон, зарегистрироваться и положить деньги на виртуальный счет. В приложении есть интерактивная карта магазина, информация о каталогах товаров, акционных позициях, программа лояльности и платежный сервис. У покупателей есть возможность категоризировать покупки и подсчитать стоимость корзины, а также узнать об местонахождении товаров на магазинных полках.

— Где еще может использоваться бесконтактная оплата картой?

— Например, такая карта подходит для применения в магазинах-киосках, называемых Auchan Minute. Более 300 таких точек успешно работают на китайском рынке и пока еще тестируются во Франции. Особенность этих киосков состоит в том, что они работают без продавцов по системе самообслуживания. Для того чтобы попасть внутрь, покупатель должен отсканировать QR-код из приложения, после чего ему предоставляется до-



ступ в магазин. Ассортимент подобных торговых точек не включает скоропортящейся продукции, а только напитки, снеки для быстрого перекуса и какие-то мелкие бытовые товары, включая батарейки, зарядные устройства, зонтики и т. п. Внутри магазина установлено несколько видеокамер и касса с оплатой по безналичному принципу. Чтобы выйти без покупки, необходимо после оплаты отсканировать еще раз свой код. Подобные точки обслуживаются не с единого складского центра, а из ближайших к ним магазинов. По сути, это идеальный формат для размещения не только в различных точках города, но и на территориях больниц, студенческих городков, военных баз, транспортных хабов.

— Что собой представляет концепция «Одастор» в разных странах?

— Дословный перевод этого слова с французского — «смелый магазин». В каждой из стран на базе различных магазинных форматов реализованы наиболее креативные концепции с применением инновационных технологий.

НЕ СУЩЕСТВУЕТ ЕДИНЫХ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ «ОДАСТОР», ПОСКОЛЬКУ РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ПОШЛО ПО ПУТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В КАЖДОЙ СТРАНЕ ПО СОЗДАНИЮ КРЕАТИВНОЙ ВЕРСИИ ТОРГОВОГО ПРОСТРАНСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КОМАНДАМ КАЖДОГО МАГАЗИНА.

Данный подход позволяет такой крупнейшей компании, как наша, оставаться гибкой и идти в ногу со временем. Благо наиболее удачные разработки, использованные в магазине какой-то из стран, могут тиражироваться в гипермаркеты, супермаркеты или convenience store других территорий. Это может касаться, к примеру, интерактивной площадки, где готовят напитки из

свежих овощей и фруктов, или же технологии «умных» зеркал, когда смарт-зеркала в примерочных взаимодействуют в режиме реального времени с пользователями, моделируя их изображения в определенных комплектах одежды. Все это способствует увеличению трафика и высокой конвертации гостей магазина в покупателей.

Да, мы должны отвечать потребностям наших клиентов, это наша повседневная работа. Но еще более сложной и важной задачей является необходимость их удивлять. И наша роль остается в том, чтобы научить их чему-то новому и показать это неизведанное.

— Подобные инновации создаются в партнерстве только с крупными, известными разработчиками?

— На самом деле нередко команды наших сотрудников работают со стартапами. И многие решения созревают в ходе проведения хакатонов, во время которых специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) занимаются решением использования определенной инновации.

ОДНИМ ИЗ ПРИМЕРОВ СОТРУДНИЧЕСТВА AUCHAN RETAIL С КИТАЙСКИМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ СТАРТАПОМ HANSHOW TECHNOLOGY СТАЛА ЦИФРОВАЯ СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННЫХ LED-ЦЕННИКОВ, ЦЕНТРАЛИЗОВАННО УПРАВЛЯЕМЫХ НА ПОЛКАХ МАГАЗИНОВ.

В любом случае реализация подобных решений требует серьезных инвестиций в масштабах всей сети, и рассчитывать на их быструю окупаемость не приходится. Рентабельность подобных инвестиций может доходить до двух лет. Это, впрочем, с учетом текущих темпов развития не

такой уж и большой срок. Оценить экономическую целесообразность внедрения и дальнейшего масштабирования тех или иных решений можно на этапе тестирования. На мой взгляд, инновационный подход в первую очередь заключается в том, способна ли компания реализовать его в менеджменте. Следует не бояться глобальных перемен и всегда быть открытыми для внедрения перспективных технологий.

СПРАВКА

В результате проведенной реорганизации с декабря 2015 года в структуре компании Auchan Holding появилось три автономных подразделения: Auchan Retail (розничная торговля), Ceetrus (торговая недвижимость) и Oney Banque Accord (банковские услуги). Auchan Holding принадлежат интернет-магазины Auchandirect.fr, Auchan.fr и Grossbill.fr (Франция), Auchandrive.lu (Люксембург).

Auchan Retail — один из крупнейших операторов розничных сетей, занимающий по оборотам 2-е место среди французских дистрибьюторов и 12-е место в мире среди розничных компаний по продажам продуктов питания. Компания представлена в 17 странах Европы, Азии и Африки. По состоянию на 31 декабря 2018 года Auchan Retail владеет 963 гипермаркетами, 1041 convenience store и 530 ultra-convenience store. С учетом франчайзинговой сети (1550 магазинов) общее количество составляет 4084 торговых точек. Доход Auchan Retail в 2018 году составил 50,3 млрд евро, включая продажу товаров по франшизе.

Группа по управлению имуществом, включающая Auchan Holding и его дочерние компании, на конец 2018 года управляет 394 объектами коммерческой недвижимости (торговые центры и ритейл-парки) в 12 странах, из которых 343 находятся в собственности или на правах аренды, а по 51 объекту действуют контракты на управление. Доход от этой деятельности в 2018 году составил 717 млн евро (вырос на 7,5% по сравнению с 2017 годом).

Общая выручка консолидированных предприятий составила в 2018 году 51 млрд евро. На долю Франции пришлось 35% выручки, на Испанию, Италию, Португалию и Люксембург — 19%, а на Польшу, Венгрию, Румынию, Украину, Россию, Китай и Тайвань — 46%. ■



АНДРЕЙ КАРПОВ: «ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА ПОЗВОЛЯЮТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

В последние годы в сегменте розничной торговли прослеживаются знаковые преобразования, ставшие следствием непростой экономической ситуации в стране и изменившейся модели потребления, а также результатом реализации законодательных инициатив. О том, каким образом сегодня изменилась парадигма потребительского рынка и каковы знаковые тренды рассказывает председатель правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла Андрей Карпов.

— Несмотря на сдержанный рост потребительского спроса, оборот розничной торговли демонстрирует положительную динамику, достигнув в 2018 г. 31,6 трлн руб. И на рынке заметно усиление инвестиционной активности крупнейших игроков X5 Retail Group и «Магнит». Какой стратегии развития сегодня придерживаются остальные игроки на фоне возросшей конкуренции?

— РИТЕЙЛЕРЫ ПРОДОЛЖИЛИ ИДТИ ПО ПУТИ СЛИЯНИЯ АКТИВОВ.

Яркий тому пример — идущее объединение сетей «Дикси», «Красное&Белое» и «Бристоль». Еще

одно знаковое событие на рынке — смена основного контролирующего акционера торговой сети «Лента», которым стала компания «Севергрупп», управляющая активами Алексея Мордашова. В компании озвучили, что не планируют менять стратегию развития ритейлера, но изучают возможность синергии с принадлежащим ей «Утконосом» — лидером на рынке e-grocery в Москве. В сегменте бытовой техники и электроники в прошлом году также произошли две крупные сделки M&A. В результате объединения двух сетей и поглощения MediaMarkt на рынке появилась Группа «М.Видео-Эльдорадо», чей годовой оборот достиг 421 млрд руб. В мае 2018 г. была закрыта сделка в сегменте мобильной

электроники по объединению сетей «Евросеть» и «Связной». Я думаю, что в этом году ритейлеры продолжат укреплять свои позиции на рынке, концентрируясь на органическом развитии бизнеса и занимая локации в стратегически важных регионах.

— Что сегодня является основным драйвером развития розничных игроков?

— ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИЯМ ВЫЙТИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ИЗМЕНИТЬ СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ.

Оmnikanальная модель развития является сегодня обязательной составляющей успешного ведения бизнеса. Значительно повысить эффективность бизнеса позволяют самые различные технологии — от аналитики данных в прогнозировании логистических цепочек до блокчейн решений в работе с поставщиками. В X5 Retail Group в числе перспективных решений значатся системы видеоаналитики и компьютерного зрения, позволяющие контролировать наполняемость торговых полок и очереди в кассы. Как сообщили представители компании «Ситилинк», там используют инструмент предиктивной аналитики для формирования персональных предложений своим клиентам, а также работают над внедрением технологий распознавания речи, способных повысить пропускную способность магазинов, ускорить процесс покупки и значительно улучшить уровень сервиса.

— В последнее время ритейлеры стали уделять приоритетное внимание оптимизации бизнес-процессов. Какие дополнительные возможности сегодня ими используются для привлечения покупателей?

— Наиболее распространенный вариант касается стратегического партнерства торговых сетей с игроками из смежных сфер бизнеса. В первую очередь это касается установки в магазинах сегмента FMCG постаматов для доставки интернет-посылок. В данном случае ритейлеры получают дополнительные каналы для привлечения новых категорий посетителей. Здесь лидером является X5 OMNI — подразделение X5 Retail Group, развивающее инфраструктуру для доставки заказов в свои торговые точки из интернет-магазинов и маркетплейсов. В компании создали совместные предприятия с «Совкомбанком» и PickPoint, заключили соглашения с Ozon, AliExpress и оператором китайской кросс-бординговой B2B платформы Ucharm. А маркетплейс goods.ru совместно с PickPoint установил брендированные постаматы в мага-

зинах «Магнит». По такому пути идут и телеком-ритейлеры, которым собственная розница обходится дорого, а развитие партнерских проектов становится основным инструментом привлечения новых клиентов в салоны. Например, по данным «Билайн», только за четвертый квартал 2018 года партнерские зоны привели в их салоны 200 тыс. дополнительных посетителей и наиболее популярным из партнерских проектов стали кофейни, сгенерировавшие половину трафика.

ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В ПЛАНЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИБЫЛИ, ЯВЛЯЕТСЯ ЗАПУСК РИТЕЙЛЕРАМИ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ.

Сегодня готовая кулинария — одна из наиболее динамично развивающихся продуктовых категорий. Здесь каждый ритейлер придерживается своей стратегии развития. Для одних — это возможность расширить ассортимент своих торговых точек, а для других канал для получения прибыли. Например, в сети «Азбука Вкуса», выпускающей на фабрике-кухне в Санкт-Петербурге предупакованную готовую кулинарию под маркой «Уже Готово», заключили договор поставки на ее реализацию в розничную сеть финских супермаркетов PRISMA. Партнерское соглашение позволило расширить каналы сбыта для «Азбуки Вкуса», где отмечают, что объемы продаж кулинарии ежегодно прирастают в сети примерно на треть. Собственное производство smart kitchen открыли и в сети «Перекресток», где планируют производить около 250 видов кулинарной продукции под брендом «Шеф Перекресток». В компании отмечают, что запуск smart kitchen позволит в 2,5 раза увеличить ассортимент продукции ready-to-eat и ready-to-cook в супермаркетах.

В НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЯХ СДЕЛАЛИ СТАВКУ НА ОТКРЫТИЕ НЕБОЛЬШИХ МАГАЗИНОВ НОВЫХ ФОРМАТОВ С АССОРТИМЕНТОМ, ОРИЕНТИРОВАННОМ НА МОЛОДЕЖНУЮ АУДИТОРИЮ.

В ряде случаев это дало неплохой экономический эффект. Так по информации Группы «М.Видео-Эльдорадо» объемы реализации в магазинах m_mobile на 15% превысили показатели продаж в цифровых зонах «М.Видео».

— Какие меры чаще всего предпринимают в компаниях для повышения эффективности и снижения издержек?

— Важный фактор экономии — это снижение логистических издержек. Все более

востребованной становится технология пулинга, позволяющая нескольким поставщикам объединяться при доставке в одну точку и за счет этого получать пониженный тариф от перевозчиков без потери в качестве обслуживания. Еще один вариант повышения эффективности в логистике — это внедрение электронного документооборота, что гарантирует максимальное ускорение передачи информации.

Для ощутимого расширения ассортимента матриц онлайн игроками практикуется работа с партнерскими складами. Это позволяет ритейлеру не перекладывая на свой склад новые товары, отражать их наличие на сайте, а при запросе осуществлять доставку заказчику со складов компаний партнеров. Работая по такому принципу, по информации компании «Ситилинк», они смогли без инвестиций в расширение складской зоны, увеличить ассортимент на 20% в 2018 г.

Особый интерес у рыночных игроков вызывает использование Self-Checkout, позволяющих автоматизировать процесс самообслуживания, оплаты товара и оптимизировать торговые площади. В результате тестирования в X5 Retail Group оценили, что замена двух типовых касс на восемь Self-Checkout дает рост проходимости в четыре раза. Поэтому все больше ритейлеров отдают предпочтение этой инновации, включая «Глобус», «Ашан», «Лента» и др. В результате удается добиться сокращения количества ошибок кассиров и снижения числа краж с вовлечением персонала. Не менее популярны устройства Scan&Go, которые по данным опроса X5 Retail Group готовы использовать до 15% клиентов магазинов.

Очень актуальным стало внедрение в торговых компаниях автоматизированных измерительных систем коммерческого учета электроэнергии. Например, по данным сети «Магнит» такая система ведет почасовой учет 18 тыс. магазинов и РЦ для контроля энергопотребления, анализа эффективного расходования и расчетов с поставщиками. Экономия составляет более 0,5 млрд рублей в год.

ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ ПЕРЕХОДЯТ НА ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ (ЭДО).

В компании «Магнит» отмечают, что перевод подразделений на ЭДО, снизило затраты на использование бумаги и почтовые отправления и экономия составила до 2 млн рублей в год.

Важный аспект, позволяющий компаниям экономить, касается минимизации объемов пищевой продукции, требующей утилизации

(уничтожение тонны мусора в столице стоит не менее 600 руб.). По данным компаний членов АКОРТ, ежегодный объем их пищевых отходов превышает 700 тыс. тонн. Причем по данным X5 Retail Group если рассматривать ситуацию в целом по рынку, то в структуре пищевых отходов в магазинах у дома преобладают фрукты и овощи (45%), за которыми следуют мясо, рыба, птица (30%), а потом молочная гастрономия, мясные деликатесы, торты и бакалея (25%). В супер- и гипермаркетах на товары с коротким сроком годности уже приходится 20%, а на продукцию собственного производства 5%. Экономия в данном случае возможна за счет повышения точности прогнозов спроса и закупок и распродажей с уценкой товаров до истечения их срока годности. На мой взгляд, повысить эффективность в решении вопросов с отходами в торговых сетях, а также внести вклад в решение экологической проблемы, поможет реализация экономики замкнутого цикла.

— Можно ли уже говорить о масштабном внедрении перспективных технологий и значимом экономическом эффекте?

— ПОКА БОЛЬШИНСТВО ИННОВАЦИЙ ТЕСТИРУЮТСЯ И РИТЕЙЛЕРЫ НЕ ГОТОВЫ К ИХ ПОВСЕМЕСТНОМУ ВНЕДРЕНИЮ. ОТЧАСТИ ЭТО СВЯЗАНО С ОЩУТИМЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛИЗАЦИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.

Поэтому многие технологии пока еще доступны только лидерам рынка, на которых чаще всего равняются остальные игроки. Если судить по данным тестов, то внедрение инновационных решений способно значительно улучшить экономические показатели торговой сети. Например, в X5 Retail Group отмечают, что средний чек покупателей, использовавших систему самообслуживания со сканерами в магазине, оказался на 77% выше обычного. Также в компании оценили, что обучение персонала с использованием средств виртуальной реальности увеличивает объемы продаж в среднем на 7%.

— Как бы вы оценили развитие российского рынка интернет торговли?

— E-commerce активно растет и по данным Data Insight объем рынка по выручке в 2018 г. составил 1,15 трлн руб. Если говорить про трансграничную онлайн-торговлю, то по объему выручки (348 млрд руб.) она существенно уступает рынку внутрироссийских интернет-продаж. По количеству же заказов (300 млн. в 2018 г.) лидерство розничного онлайн-им-

порта очевидно, что отчасти объясняется преобладанием в структуре заказов недорогой продукции китайских производителей. На мой взгляд бизнес-модель кроссбордера с каждым годом будет занимать все более весомую часть рынка e-commerce, и доля трансграничных покупок станет только расти.

Если говорить про наиболее знаковый тренд на рынке электронной коммерции — это активное развитие маркетплейсов. Согласно онлайн-опросу селлеров на платформе eBay и Data Insight в 2018 году из 11,2 млн заказов 4 млн было сделано на маркетплейсах. Попутно интенсивно развивается рынок социальной коммерции, включающий в себя продажу товаров и услуг в социальных сетях, мессенджерах, на сайтах объявлений и других P2P-платформах.

— Что мешает развитию рынка экспорта отечественных товаров?

— Несмотря на то, что рынок исходящего кроссбордера вырос на 36% за 2018 год по сравнению с 2017 годом, он пока еще довольно невелик. По данным исследования eBay и Data Insight объем розничной экспортной электронной торговли в 2018 году составил в валютном эквиваленте \$746 млн при среднем чеке \$67. И причин, сдерживающих его развитие хватает, начиная с отсутствия возможности российским экспортерам предъявлять НДС к вычету, и заканчивая сложностями, связанными с вывозом товаров российскими экспортерами на зарубежные склады временного хранения.

— Важным фактором, влияющим на динамику товарооборота, является финансовое состояние домохозяйств. Как обстоят сейчас дела с уровнем потребления в розничной торговле?

— Реальные располагаемые доходы граждан уже пять лет подряд демонстрируют негативную динамику. На фоне увеличения объемов потребительского кредитования к сберегательной модели потребления добавилась стратегия рационального планирования. Сегодня для многих покупателей цена за товар играет первостепенное значение. Большинство граждан приобретают продукты в рамках промоакций, ориентируясь на скидки ритейлеров. На фоне смены модели потребления особенно актуальным стало расширение ритейлерами линеек продуктов под СТМ, что позволяет им влиять на процесс ценообразования и оперативно реагировать на изменения потребительского спроса. В наших магазинах доля продукции СТМ у ведущих игроков не превышает 20%, а в среднем по рынку составляет 10%. Для сравнения в странах Западной Европы этот показатель не ниже 50%.

— Какие меры, реализуемые на государственном уровне, лучше всего способствуют «обелению» потребительского рынка?

— В первую очередь это касается установки ритейлерами онлайн-касс в соответствии с 54-ФЗ. Немаловажно, что применение современной контрольно-кассовой техники и новая технология взаимодействия ритейлеров с ФНС через операторов фискальных данных, подразумевает сбор большего объема сведений о расчетах. В результате после комплексного анализа чековых данных появилась возможность совсем по-другому взглянуть на общую конъюнктуру спроса и оценить экономические показатели.

В ПЛАНЕ БОРЬБЫ С КОНТРАФАКТОМ НЕПЛОХО РАЗВИВАЕТСЯ ПРОГРАММА ПО ВНЕДРЕНИЮ МАРКИРОВКИ.

Пилотные проекты показали эффективность с точки зрения прослеживаемости продукции от производителя до потребителя. И сегодня на смену недобросовестным игрокам приходят легальные производители. Благодаря поступающим в информационную систему данным о продажах, поставщики могут получать сведения о передвижении своей продукции и объемах продаж, что позволяет точно планировать производство и повышать оборачиваемость. Особенно эффективным будет контроль если двухмерный DataMatrix код маркировки будет содержать помимо штрих-кода товара еще и информацию о сроках его годности (контроль реализации), максимальную розничную цену (контроль на кассе) и объемы остатков (для дозакза). И тогда, например, на кассах уже не удастся реализовать продукты с истекшим сроком годности. В результате рост лояльных покупателей и исключение штрафов в ходе проверок контролирующих органов.

— Неделя Российского Ритейла уже давно стала знаковой площадкой для отраслевых мероприятий с участием бизнеса и власти. Каковы дальнейшие планы по ее развитию?

— Для повышения эффективности работы форума мы в РАЗРР планируем скоро приступить к формированию Общественного экспертного совета (ОЭС). Его участниками станут опытные специалисты из разных сфер бизнеса, имеющие опыт работы в розничной торговле. Это могут быть разработчики ИТ-решений, производители, поставщики, ритейлеры. Для нас важно, чтобы благодаря своим знаниям и опыту, эти люди были способны предоставить профессиональную экспертизу по различным сегментам бизнеса и оказать помощь в поиске и привлечении для участия в сессиях форума лучших экспертов рынка. ■

ГЮЗЕЛЬ ГАРАЕВА: «ОДНА ИЗ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ – РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВА ДИРЕКТОРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ В РАМКАХ РАЭРР»

Кадровый вопрос является одним из самых актуальных в ритейле. О том, какие вызовы сегодня стоят перед HR и как компаниям достигать амбициозных целей, рассказывает вице-президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЭРР) Гюзель Гараева, выступающая в качестве модератора V конференции HR-директоров «Управление персоналом в современной торговле» на Неделе российского ритейла.

— С чего началась ваша деятельность в РАЭРР?

— Я стала вице-президентом в марте 2019 года, когда Андрей Карпов предложил мне занять этот пост. Я согласилась по нескольким причинам. Во-первых, мне нравится то, что делает Ассоциация для развития ритейла в стране. А саму Неделю российского ритейла я считаю уникальным мероприятием. Ни одна индустрия в нашей стране не может похвастаться таким масштабным форумом, где встречаются представители бизнеса и власти. Во-вторых, я знаю председателя правления РАЭРР уже более пяти лет. Мы, группа HR-директоров, решивших работать с брендом работодателя всей ритейл-индустрии, обратились к Андрею за помощью и советом. И мы начали вместе делать первые шаги в этом направлении. Мне нравится конструктивный подход Андрея в работе и решении вопросов. Так что я с оптимизмом смотрю на наше сотрудничество.

— Какие вызовы, связанные с персоналом, приходится решать ритейлерам?

— Ритейл — одна из немногих индустрий, которая находится на гребне всех изменений в стране. Будь то цифровизация, снижение покупательской способности



и даже погодные катаклизмы. Первый вызов — непростая экономическая ситуация в стране, вынуждающая ритейл-компании работать над повышением эффективности и оптимизацией всех бизнес-процессов, включая процессы в HR. Ритейлерам приходится каждый день решать, что еще предпринять для сокращения расходов и повышения качества обслуживания покупателей. Второй вызов — изменение поведения покупателей, большинство которых предпочитает сегодня делать покупки сидя на диване. Поэтому торговые компании вынуждены трансформироваться, реализуя омниканальную стратегию развития. Появление интернет-магазинов также кардинально меняет бизнес-процессы внутри компании. Другими словами, внутри одной компании появляется уже две, но с разными бизнес-процессами. Если посмотреть на европейский рынок, то там идет активное закрытие обычных магазинов и тотальный уход ритейлеров в онлайн. В ритейл-компаниях ИТ-отделы становятся все более значимыми подразделениями. Отсюда вытекает третий вызов — как быть привлекательным работодателем для трех разных категорий сотрудников: тех, кто работает в офлайн-магазинах, в офисе и в подразделениях e-commerce.

Четвертый вызов — это тренд на цифровизацию, касающийся автоматизации многих HR-процессов внутри отделов.

СЕГОДНЯ В HR ОЧЕНЬ МНОГИЕ РУТИННЫЕ ПРОЦЕССЫ СТАРАЮТСЯ РОБОТИЗИРОВАТЬ, ВКЛЮЧАЯ ОБЗВОН КАНДИДАТОВ, ПЕРВИЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ, ПОДГОТОВКУ КАДРОВЫХ ДОКУМЕНТОВ. И НА РЫНКЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ И ПЛАТФОРМЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ВСЕ ЭТО РЕАЛИЗОВАТЬ.

С одной стороны, это здорово, так как высвобождаются ресурсы на интересные задачи по развитию сотрудников. С другой стороны, существует нехватка HR-специалистов с компетенциями в области цифровых технологий.

Пятый вызов касается того, что демографическая ситуация в стране не улучшается, «война за таланты» продолжается и ритейлерам необходимо прилагать все больше усилий для привлечения сотрудников. Следует учитывать, что ритейл — не та сфера деятельности, о которой многие мечтают с детства. Поэтому задача HR-служб сделать так, чтобы их компании были привлекательными работодателями. Причем здесь приходится действовать по трем направлениям, выстраивая разные бренды одновременно для привлечения кадров на массовые позиции (продавцы, кассиры, работники склада), на высокоинтеллектуальные офисные вакансии и с недавних пор на ИТ-вакансии. Кроме того, нам всем предстоит приложить немало усилий для улучшения позиционирования бренда ритейла как привлекательной индустрии.

Все эти факторы заставляют компании трансформироваться. Интересно, что запрос на успешные кейсы по трансформации компаний и корпоративных культур был самым частым от HR-директоров при составлении программы пятой HR-конференции. Поэтому наша секция, посвященная этой теме, самая обширная и насыщенная. У нас будет много ярких спикеров и компаний, которые расскажут и поделятся своими секретами и подводными камнями на пути к цели.

— И в чем секрет успешной трансформации компании, на ваш взгляд?

— Во-первых, это должна быть команда топ-менеджеров — единомышленников. Они в целом должны разделять видение и ценности компании. Во-вторых, важно максимальное знание сотрудников о целях компании, как их следует достигать и что сотрудники получают в результате всех изменений. Очевидно, что у разных уровней сотрудников в компании будет своя степень

информированности, но в целом должно быть понимание о направлении развития и ожидаемых результатах. Важно понимать, что любой человек консервативен от рождения и активно сопротивляется всему новому. Это защитный механизм, заложенный в каждого из нас природой. Поэтому компаниям приходится изначально сталкиваться с сопротивлением сотрудников, и лучшее здесь средство — информирование. К счастью, сейчас немало консультантов на рынке, специализирующихся на трансформации компаний. В последние 25 лет скорость изменения в бизнесе настолько возросла, что компании встают перед дилеммой: меняться или умереть. Мы все наблюдали взлет и падение таких компаний, как Nokia, Motorola и далее по списку. Очевидно одно, что просто почивать на лаврах уже не получится.

— Вы говорили о том, что ритейл-компаниям всерьез работают над повышением эффективности и снижением затрат. Как HR-отделы могут помочь компаниям в этом вопросе?

— Все изменения в компаниях делаются их сотрудниками. И здесь важна степень их квалификации и мотивации. Про квалификацию не будем говорить — это правильный подбор и обучение. А если говорить про такую более тонкую материю, как мотивация, то я здесь больше люблю термин «вовлеченность».

МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ КОМПОНЕНТОВ: «ГОВОРЮ», «ОСТАЮСЬ» И «СТРЕМЛЮСЬ». ТО ЕСТЬ ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО Я ХОРОШО ГОВОРЮ О КОМПАНИИ, Я ОСТАЮСЬ В НЕЙ НАДОЛГО И Я СТРЕМЛЮСЬ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОТ МЕНЯ ТРЕБУЕТСЯ.

В России несколько компаний проводят исследование вовлеченности, среди них Axxes Management, которая сотрудничает с мировым лидером HR-консалтинга Aon Hewitt, Korn Ferry, «ЭКОПСИ Консалтинг» и Gallup Inc. Результаты исследования позволяют выявить сильные и слабые стороны компании, задать вектор изменений. И уникальность этого исследования в конвертации эмоций и восприятия в цифры.

Например, когда я работала в «ОБИ», у нас была ситуация, когда из пяти магазинов в Москве в трех из них сотрудники были довольны фактором зарплаты, а в двух других наоборот. При этом зарплата у всех одинаковая и все жили в одном городе. Значит, руководитель недостаточно уделял внимания разъяснению того фактора, как можно зарабатывать больше и почему нужно мыслить совокупным доходом. Конечно, вовлеченность требует постоянного внимания, и если ритейлер хочет быть успеш-

Грейды
Внутренние коммуникации

Вовлеченность
Воронка подбора Talent management

Обучение и развитие
Компетенция

Бренд работодателя
Подбор персонала

Адаптация

Assessment centre

NPS

ШКОЛА
ДЛЯ HR-ДИРЕКТОРОВ

HRCOMPASS.RU

HR-компас

ШКОЛА ДЛЯ HR-ДИРЕКТОРОВ

ным, он должен работать с этими цифрами целый год. Очень важно, чтобы компания измеряла не удовлетворенность сотрудников, а именно вовлеченность, имеющую прямую корреляцию с бизнес-показателями.

— Когда вы работали HR-директором в «ОБИ» с 2008 по 2017 год, компания три раза входила в десятку лучших работодателей России по версии Aon Hewitt, а также была лучшим ритейлером три года подряд — с 2013 по 2015 год. Как вам это удалось?

— Да, мы тогда очень гордились результатами. Мы были первой ритейл-компанией, кто попал в десятку лучших работодателей России. Сейчас в этот список традиционно входят Leroy Merlin и «М.Видео». Секретов у нашего успеха было не несколько. Во-первых, в вовлеченность верил CEO компании Иан Стрикланд и команда директоров. Во-вторых, мы работали над повышением вовлеченности последовательно весь год. В-третьих, планы по повышению вовлеченности составляли сами сотрудники. В-четвертых, правильное информирование сотрудников и PR о наших действиях. Помним, что вовлеченность — это восприятие, которое может отличаться от реальности. Поэтому мало делать хорошие дела для сотрудников, надо о них рассказывать.

— Давайте обсудим вопрос обучения персонала. Крупные компании готовы инвестировать в это средства?

— Сегодня скорее это вынужденная необходимость. К сожалению, у нас не существует специализированных вузов или колледжей, готовящих в полной мере сотрудников для сферы ритейла, особенно для управления гипермаркетами.

Поэтому многие компании вынуждены создавать собственные обучающие центры. Не вкладываясь в обучение, ритейлер не может быть успешным. Существует много способов, как обучить своих сотрудников. И во многом нам помогают современные технологии.

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ СТАЛО УЖЕ ПРИВЫЧНЫМ ФОРМАТОМ. ВСЕ БОЛЬШЕЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛУЧАЕТ ОБУЧЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ОЧКОВ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ.

В ритейл часто приходят работать люди без образования, и задача любой компании — обучить новичков по своим стандартам.

— Расскажите, какими еще проектами вы занимаетесь?

— ВСЕ МОИ ПРОЕКТЫ СВЯЗАНЫ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ С HR И С УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ. ОДНА ИЗ ИНТЕРЕСНЫХ ЗАДАЧ — РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВА ДИРЕКТОРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ В РАМКАХ РАЗРР.

— Также я консультирую собственников компаний и генеральных директоров, являюсь ментором HR-директоров. Ну и конечно, много сил и энергии инвестирую в развитие своей онлайн-школы «HRкомпас» для HR-бизнес-партнеров. Школа уникальна оптимальным сочетанием теории от экспертов-консультантов и проверенной бизнесом практики. Онлайн-формат удобен тем, что ты можешь учиться всегда и везде, совмещая отдых, дела и образование. У нас запущен первый поток обучения, мы открыли набор на второй поток. Так что если в вашей компании необходимо подтянуть уровень HR-бизнес-партнеров, то добро пожаловать в нашу школу. ■

5 ЛЕТ НЕДЕЛЯ
РОССИЙСКОГО
РИТЕЙЛА 2020
retailweek.ru



В 2020 ГОДУ ВСТРЕЧАЕМСЯ 8-12 ИЮНЯ!

- Более 100 актуальных мероприятий
- Более 700 спикеров и 7000 участников
- Представительное участие ритейла
- Обширная GR-повестка с участием государства
- Прямые индивидуальные переговоры с участием байеров и поставщиков
- Новый опыт, инновационные технологии, лучшие практики, успешные стартапы, бизнес-туры
- Мастер-классы от ведущих российских и международных экспертов

РЕГИСТРАЦИЯ И БРОНИРОВАНИЕ: WWW.RETAILWEEK.RU
СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ: +7 495 252 75 75/ 924 02 80, INFO@RETAILEVENT.RU

АННА ЛЕБЕДЕВА: «РИТЕЙЛЕРЫ НЕДОСТАТОЧНО ИСПОЛЬЗУЮТ ИНТЕРАКТИВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ DIGITAL SIGNAGE»

О современных маркетинговых технологиях в ритейле и интересных кейсах компаний рассказывает член правления РАЭРР, исполнительный директор ассоциации «Маркетинг в ритейле» POPAI Россия Анна Лебедева.



— **Могли бы вы назвать успешные омниканальные кейсы ритейлеров?**

— Я предпочитаю уже не ограничиваться термином «омниканальность», поскольку он не совсем точно отражает постоянно меняющиеся потребности и привычки потребителей. Современным покупателям не важно, сколько каналов продаж существует у бренда или магазина. Им гораздо актуальнее возможность выбора и заказа товара (а также его возврат или обмен) наиболее удобным способом и в устраивающее их время. Еще вчера покупатель покупал только в магазинах торгового центра, а сегодня он уже пользуется Instagram и Facebook. Поэтому ритейлерам следует взаимодействовать со своими потенциальными покупателями в соцсетях, чтобы быть актуальными и интересными для своей целевой аудитории. Необходимо разделять ее ценности и вести с ней коммуникации, предлагая новинки и товары по акции. Особенно это актуально для представителей молодого поколения, которых нужно не хайпануть один раз, а предложить действительно что-то принципиально новое и актуальное.

Отличный пример такой коммуникации с представителями поколений Y и Z предложили в «Л'Этуаль», представив новый концепт в ТЦ «Афимолл». Ритейлер не ограничил концепт новым дизайном магазина с корнерами, местом для фотоселфи и тестер-баром. Здесь решили поддерживать имидж магазина как места встречи и общения с блогерами, музыкантами

и другими творческими личностями. Потому что для молодой целевой аудитории физические магазины — это способ социализации и общения.

Как можно приблизиться к своему покупателю, можно увидеть на примере интерактивного shop-in-shop DIY-сети «Петрович» в ТЦ «Афимолл». Это не просто уникальная инновационная разработка российского ритейлера и восьмой канал продаж, это предложение для новой целевой аудитории. Цифровой шоурум, включающий сенсорный терминал с выходом в интернет-магазин сети и виртуальную комнату, отделанную LED-панелями, позволяет покупателям «примерить» отделку стен и полов и оценить в пространстве сочетания цветов, фактур и рисунков. Далее выбранный товар можно отправить консультанту, который после расчета объема и стоимости сможет оформить заказ и доставку. Нестандартный подход для выбора отделочных материалов и возможность оперативного расчета и закупки невольно заставляют задуматься о ремонте даже тех, кто его не планировал делать. Такое погружение в создание интерьера более комфортно с точки зрения восприятия, нежели различные технологии виртуальной и дополненной реальности VR и AR.

— **Могли бы вы назвать интересные проекты в области категорийного менеджмента?**

— К сожалению, такие проекты у нас встречаются очень редко. Чаще всего подобные эксперименты можно отметить лишь в молочной группе.

И проблема поиска новых категорий актуальна как никогда. Покупатели не хотят тратить время у полки, предпочитая быстро найти нужные продукты и при этом ничего не забыть купить. У нас есть интересные креативные работы по оформлению категории, когда ее часть оформляется рекламными материалами под определенный бренд. Такие проекты мы видим каждый год на нашем конкурсе POPAI Russia Awards. Но очень хочется видеть, как можно больше интересных решений для всей категории.

КАТЕГОРИИ ПРОДУКТОВ БИО И ВЕГАН ПОКА НЕ НАХОДЯТ ШИРОКОГО ПРИМЕНЕНИЯ В ОФЛАЙН-РОЗНИЦЕ.

Только у «Ашана» уже много лет под такую продукцию отведена отдельная полка. Отчасти потому что у нас нет еще действительно проверенной сертификации данной категории продукции в отличие от Европы. Да и уровень спроса там гораздо более значительный. Основная часть продуктов на магазинных полках импортные, а значит, и цены значительно выше, что снижает покупательскую активность даже у очень заинтересованной аудитории.

С другой стороны, позиционирование «ВкусВилла» — магазин продуктов для здорового питания — находит ощутимый отклик у широкой аудитории. И вот уже в онлайн-магазине «Перекресток» создали отдельную полку «Зеленая линия. ВкусВилл» с молочными продуктами в партнерстве с ритейлером-конкурентом. Ее можно найти и в 25 офлайн-магазинах. Онлайн-ритейлер «Утконос» сделал категорию «ВкусВилл». Конечно, онлайн-версии супермаркетов имеют больше возможностей для экспериментов с категориями, тут есть и категории «веганские продукты» и «диабетические продукты» и т. п.

АБСОЛЮТНО ОТВЕЧАЮТ НОВЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ ПОКУПАТЕЛЕЙ ОТДЕЛЫ МАГАЗИНОВ «ГОТОВЫЕ ОБЕДЫ», ON THE GO И «КУЛИНАРИЯ». ЕСЛИ РАНЬШЕ ВЗЯТЬ С СОБОЙ НА ВЫНОС МОЖНО БЫЛО ТОЛЬКО В КАФЕ И РЕСТОРАНАХ, ТО ТЕПЕРЬ ВСЕ МОЖНО КУПИТЬ В МАГАЗИНЕ У ДОМА ИЛИ ПО ДОРОГЕ НА РАБОТУ.

Еще один тренд — это наличие микроволновок для разогрева готовых обедов в отдельных магазинах. Все это приближает нас к европейскому стандарту convenience store («магазин у дома»).

— **Какие направления использования в ритейле digital signage и интерактивных решений?**

— С одной стороны, наш ритейл продвинутый с точки зрения использования плазменных экранов для демонстрации рекламы и имиджевого



контента. С другой стороны, мы недостаточно используем интерактивные возможности digital signage и такие кейсы носят скорее экспериментальный характер.

Лучший пример — это создание «магазина будущего» компанией Coca-Cola в супермаркете «Перекресток» в ТЦ «Афимолл Сити». По всему магазину расположены разные POSM для разных брендов компании с интерактивными экранами. Тут можно и поучаствовать в розыгрыше, и узнать побольше о продукте, и отправить рецепт коктейля себе на почту, и сделать селфи с друзьями и т. п. Кроме того, эти решения делают процесс покупки более интересным и необычным, что так важно для нового поколения. Это позволяет компании собрать данные целевой аудитории для последующей коммуникации. При этом возможность выиграть приз, то есть получить поощрение, есть только в паре случаев, а в остальных точках это исключительно для развлечения и поддержания интереса.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О БОЛЕЕ КРУПНЫХ ПРОЕКТАХ, ТО СЕЙЧАС ИДЕТ МНОГО ЭКСПЕРИМЕНТОВ ПО ТАРГЕТИРОВАНИЮ РЕКЛАМЫ КАК МИНИМУМ ПО ПОЛУ И ВОЗРАСТУ НА ЦИФРОВЫХ ЭКРАНАХ. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ — ЭТО ТО, ЧЕГО ЕЩЕ ОЧЕНЬ НЕ ХВАТАЕТ В НАШЕМ ОФЛАЙН-РИТЕЙЛЕ, И ТО, К ЧЕМУ МЫ УЖЕ ПРИВЫКЛИ В ОНЛАЙНЕ.

Однако персонализация — это не только показ рекламы и видеоконтента, интересного определенному лицу. Это еще и возможность получать продукт/упаковку, который выбрал/сделал сам покупатель. Яркий пример — это самостоятельный выбор картинки и надписи на футболке, как предлагает Uniqlo. Такой же вариант можно реализовать и на упаковке конфет, написав «С днем рождения, милая бабушка» вместо традиционного «С праздником!». И эти решения уже есть в интернете. Но они должны быть в физической точке продаж, там, куда покупатель уже пришел и готов потратить деньги, там, где принимается 7 из 10 решений о покупке. ■

ДЕНИС ВАСИЛЬЕВ: «КАРТА СТМ ЕЩЕ НЕ РАЗЫГРАНА»

Сегодня товары СТМ появляются в новых категориях товаров и ценовых диапазонах, и все большее количество поставщиков рассматривает возможности для начала работы с товарами частных марок. При этом доля СТМ в российской торговле невелика и, по данным исследовательской компании GfK Rus, составила в 2017 году 4,4%. О специфике работы ритейлеров с товарами частных марок и в целом с ассортиментом рассказал в интервью Retail Week Денис Васильев, вице-президент Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЗРР).

— Денис, сегодня все ритейлеры активно пересматривают свои ассортиментные матрицы, чтобы привлечь покупателей новыми интересными товарами, увеличить продажи и повысить их доходность. Как это происходит?

— Весь ассортимент можно условно разделить на три основные группы — это международные, или А-бренды, локальные, или В-бренды, и СТМ. Первые, такие как Coca-Cola или Mars, присутствуют в магазинах во всех странах мира. Вторые, такие, например, как мясные продукты «Дымов» или шоколад «Рот-Фронт», производятся на территории России и, как правило, не встречаются за рубежом. Доля тех или иных групп в ассортименте каждой сети может сильно отличаться.

— В чем специфика работы с А-брендами?

— Это крупные производители, которые обладают большой рыночной силой, обеспечивают значительную долю продаж, часто доминируют в категориях. Характерно, что в России они чувствуют себя очень вольготно — не только по сравнению с другими брендами, но и с другими рынками. Например, в разных европейских сетях очень часто мы можем увидеть на полках либо Coca-Cola, либо Pepsi-Cola, а кроме продукции одного из этих брендов еще и СТМ. Так, за счет СТМ ритейлеры увеличивают свою доходность. В то же время в российских магазинах зачастую бренды Coca-Cola и Pepsi-Cola соседствуют — в результате полочное пространство распределяется в пользу А-брендов.



— То есть на полке должны быть равномерно представлены товары всех трех групп?

— Нередко заметны определенные перекосы в количестве брендированных товаров в тех или иных категориях на полках. Например, когда мы видим на полках одной из крупнейших федеральных сетей 18 наименований тушенки различных производителей, то закономерно возникает вопрос: зачем? Ведь это превращает полку в бакалейную лавку. Такое количество наименований тушенки, даже учитывая разницу городского и сельского ассортимента, — это явный перебор. На мой взгляд, достаточно четырех-пяти позиций, а именно: один — товар СТМ «первой цены»; два — бренд — лидер в этой категории на локальном рынке, продукцию которого привыкли покупать именно здесь; три — какой-то федеральный бренд, известный по всей стране; четыре — СТМ в среднем ценовом сегменте; пять — продукт с маркировкой «эко» или «био». Такой набор закрывает потребности и по цене, и по качеству, и по популярности. Таким образом мы легко убираем 13 банок из 18 и ос-

вобождаем полку для более оборачиваемых и востребованных товаров.

— Что дают В-бренды для сети с точки зрения продаж, привлечения покупателей?

— ВО-ПЕРВЫХ, С ТАКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ЗАКУПЩИКАМ СЕТИ ВСЛЕДСТВИЕ БОЛЬШЕЙ РЫНОЧНОЙ СИЛЫ ЛЕГЧЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ НА ТЕМУ СКИДОК, ПРОМОАКЦИЙ И Т.П. ВО-ВТОРЫХ, БЕЗ ЛОКАЛЬНЫХ БРЕНДОВ РИТЕЙЛЕРУ НЕ ОБОЙТИСЬ, ЕСЛИ С ТОРГОВОГО ОБЪЕКТА НУЖНО ПОЛУЧИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ВЫРУЧКУ.

Например, в Питере кушают одну горчицу, а в Москве другую. И если их по ошибке поменять, то продажи начинают буквально рушиться. От этого сильно зависит и лояльность покупателей.

ПОЭТОМУ ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ МАКСИМИЗИРОВАТЬ ТОВАРООБОРОТ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЕТИ, ТО ВАМ НИЧЕГО НЕ ОСТАЕТСЯ, КАК В МОСКВЕ ПРЕДЛОЖИТЬ ДОЛЮ ЛОКАЛЬНОГО АССОРТИМЕНТА, АДАПТИРОВАННУЮ ПОД ВКУСЫ МОСКВИЧЕЙ, А В ПИТЕРЕ — ПИТЕРЦЕВ. ЕСЛИ ЖЕ АССОРТИМЕНТ БУДЕТ ОДИНАКОВЫМ ДЛЯ ВСЕХ РЕГИОНОВ, ТО ВЫРУЧКА БУДЕТ МЕНЬШЕ. ВЕДЬ ПОКУПАТЕЛЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ НУЖНЫЙ ТОВАР, МОЖЕТ ЗАЙТИ И В СОСЕДНИЙ МАГАЗИН.

— Из каких основных позиций складывается локальный ассортимент?

— Локальные предпочтения складываются из самых простых групп товаров, таких как горчица, мука, хлеб, молоко и т.п. К сожалению, очень многие пренебрегают локальным ассортиментом, потому что с точки зрения логистики и федерального масштаба это довольно трудно управляемая история. Для этого нужно содержать локальные офисы, постоянно взвешивать соотношение локальной и федеральной части ассортимента.

— Насколько актуальна для ритейла сегодня работа с СТМ?

— ДОЛЯ ТОВАРОВ СТМ НА ПОЛКАХ РОССИЙСКИХ МАГАЗИНОВ В СРЕДНЕМ СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО 10% (У ЛИДЕРОВ РЫНКА ОКОЛО 20%), ТОГДА КАК В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ ПРЕВЫШАЕТ 50%.

При этом имеет место заблуждение, что СТМ — это прежде всего товары, предлагаемые по сниженной цене. Например, в Швейцарии — а это небедная страна! — доля СТМ на полках магазинов достигает 80%, а в Италии — около 70%. В целом зрелые рынки отличаются высокой долей СТМ.

В ЧИСЛЕ ЛИДЕРОВ ПО ДОЛЕ СТМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ — СЕТИ «ДИКСИ» (17-18%), «ПЯТЕРОЧКА» (15-16%). ЕСЛИ МЫ СРАВНИМ ЭТИ ДАННЫЕ С ЕВРОПОЙ, ГДЕ ДОЛЯ СТМ БОЛЕЕ 50%, ТО НАМ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ ЕЩЕ РАЗВИВАТЬСЯ И РАЗВИВАТЬСЯ.



Карта СТМ еще не разыграна. И на месте сетей я бы сейчас активно сосредоточился на этом сегменте.

— **Расскажите, как структурируется СТМ.**

— СТМ бывает нескольких видов. Есть товары «первой цены», которые открывают категорию товаров, то есть дешевле здесь и сейчас ничего нет. Это, например, линейка «Красная цена» в «Пятерочке», «Каждый день» в «Ашане» или «Первым делом» в «Дикси». Спрос в этом сегменте довольно высок в связи со сложившейся экономической ситуацией, и в дальнейшем эти товары будут все больше и больше набирать популярность. Следующим идет средний сегмент — это товары сравнительно высокого качества, но благодаря отсутствию брендовой составляющей в цене она ниже, например, на 10–20%. Сети часто ставят свой логотип на такие товары: в Spar — это Spar, в «Ленте» — «Лента». Хотя в этом случае сеть готова отдавать товарам свою марку, но маркетологи продолжают спорить на эту тему. Например, если товар просрочен, а на нем написано название сети, то весь негатив в таком случае падает на производителя — в данном случае на сеть.

**Каждый
День**



— **В каких еще ценовых или целевых категориях могут позиционироваться товары СТМ?**

ТОТ ЖЕ ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ДОБИРАТЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ РИТЕЙЛЕРАМ ПОЗВОЛЯЮТ ТАКИЕ ЛИНЕЙКИ ТОВАРОВ СТМ, КАК ЭКО И БИО.

Причем цены на них могут быть выше, чем на товары А-брендов, и есть определенные категории покупателей, которые готовы за них переплачивать. Есть также так называемые fансу-бренды, когда ритейлеры придумывают некие фантазийные бренды, которые позволяют точно

закрывать какие-то потребности сети в тех или иных категориях товаров.

Таким образом, вся эта корзина или сегмент СТМ: первой цены, средней цены, fансу, эко и био — составляет более 50% на европейском розничном рынке.

— **Как правильно продавать СТМ?**

— Помимо решения вопросов качества, логистики, упаковки товаров СТМ, большое значение для эффективных продаж имеет мерчандайзинг в торговом зале. Многие сети уже привыкли пользоваться услугами мерчандайзеров, которых привлекают поставщики. В частности, А-бренды выкладывают товары на полки своими силами или с привлечением специальных агентств. Однако с товарами СТМ сетям приходится работать самостоятельно, и для этого нужны четкие бизнес-процессы и планыграммы. Нередко приходится сталкиваться с ситуацией, когда товары СТМ размещены на нижних полках или на соседних полках продаются бренды с промокодками, планыграммы не прописаны и т.д. Но если ценообразование и выкладка не работают, а продвижение не организовано, то современный промозависимый покупатель, не видя «перечеркнутого» ценника рядом с товаром, в целом реагирует слабо. Поэтому работу по продажам СТМ нужно проводить комплексно, и таких практик еще не хватает.

— **Может ли помочь нашим ритейлерам опыт западноевропейских коллег по эффективному формированию полочного пространства?**

— Если вы посмотрите на два разных магазина одной сети в России, то в 90% случаев выкладка на полках там не будет совпадать. И наоборот, если посмотреть на товары на полках в магазинах европейских сетей, то в 90% случаев мы увидим совпадения. То есть в Европе ассортиментная матрица в магазинах существенно более узкая, но порядка больше. Тогда как в России в сетях матрицы шире и часто меняются. Кроме того, при большой ротации ассортимента растет и количество транзакций — по вводу нового ассортимента и выводу прежнего. В связи с этим операционная составляющая российских сетей страдает.

— **Наверно, для роста предложения товаров СТМ в сетях необходимо и большое количество заинтересованных и готовых к производству таких товаров производителей?**

— ДА, НА ЕВРОПЕЙСКОМ РЫНКЕ СУЩЕСТВУЕТ ЦЕЛЫЙ РЯД ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СТМ И НЕ ИМЕЮТ



СОБСТВЕННОГО БРЕНДА. ОНИ, КАК ПРАВИЛО, СПЕЦИАЛИЗИРУЮТСЯ НА КОНКРЕТНОМ ТОВАРЕ И РАБОТАЮТ НА БОЛЬШИХ ОБЪЕМАХ. ПРИ ЭТОМ КОНТРАКТЫ ТАМ, КАК ПРАВИЛО, БЕССРОЧНЫЕ.

Но даже если сеть по каким-то причинам прекращает работу с таким производителем, а у того, например, еще осталась неиспользованная упаковка или этикетки, которые он не может сбыть, то договором предусмотрен выкуп остатков или доработка соответствующей партии товара.

— **Есть ли в России сегодня необходимое для наращивания объемов СТМ количество производителей?**

— ЕСЛИ СРАВНИТЬ СИТУАЦИЮ С ЗАПАДНОЙ ЕВРОПОЙ, ТО У НАС НЕСОПОСТАВИМО МАЛОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, СПОСОБНЫХ РАБОТАТЬ ПО СТМ.

Такая работа предполагает жесткий контроль — есть определенные повышенные требования сетей к качеству, сертификации, рецептурам, исходному сырью и т.д.

— **Некоторые производители обеспокоены, что с принятием закона о запрете возвратов ритейлеры будут принимать их товар в мень-**

шем объеме и его представленность на полках уменьшится.

— Это не всегда связано. Например, есть такая стратегия продаж, когда товар лежит на полке «с горкой». Да, он избыточен с точки зрения оборачиваемости. Но с точки зрения визуализации, на взгляд покупателя, такая выкладка более привлекательна. Такая стратегия работает, и покупатели начинают больше покупать. С другой стороны, чтобы не брать от производителя лишнее, нужно более точно рассчитывать объемы продаж на основании статистики за прошлый период. Если говорить в целом о выкладке на полках, то вопрос заключается в том, насколько та или иная сеть качественно применяет планыграммы. К сожалению, как правило, они не соблюдаются.

— **Вы говорили, что сегодня российскому ритейлеру не хватает лучших практик в работе с СТМ. Как можно с ними познакомиться?**

— Такие практики нарабатываются в ведущих торговых сетях. Руководители отделов СТМ этих сетей смогут поделиться лучшими идеями и опытом этой работы с участниками V Международного форума «Неделя российского ритейла». В заключение хочу отметить широкие перспективы развития СТМ в России. Если в Европе товары частных марок уже составляют половину розничного ассортимента, то в России нам есть куда расти — в два-три раза! ■

ЫРЫСБЕК ТАШБАЕВ: «РАЗВИВАТЬ РЫНОК ЛОГИСТИКИ НУЖНО ВСЕМ УЧАСТНИКАМ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК»

Ключевым фактором успеха торгового бизнеса является логистика, и целый ряд важных вопросов в отношениях ритейлеров и производителей связан со сферой управления цепями поставок. О специфике развития логистического рынка и преобладающих здесь трендах Retail Week рассказывает Ырысбек Ташбаев, член правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла (РАЗРР).

— **Что ждет российский рынок логистических услуг в 2019 году?**

— На мой взгляд, многие компании в ближайший год сфокусируются на повышении операционной эффективности — внедрении и развитии информационных технологий, автоматизации бизнес-процессов, поиске новых подходов при решении традиционных задач.

Поскольку государство постоянно усиливает налоговый контроль, компании будут все больше выходить из тени, работать по прозрачным налоговым схемам. Что касается автоперевозок, то обеление рынка может привести к тому, что перед многими мелкими игроками будет стоять выбор — интегрироваться с более крупными партнерами или покинуть рынок.

— **Может ли таким небольшим компаниям помочь так называемая уберизация грузоперевозок?**

— Да, сейчас целый ряд онлайн-сервисов грузоперевозок предлагают перевозчикам подключаться и работать с ними. Но у небольших компаний при работе по такой схеме могут возникать сложности. Например, необходимо учитывать вес и габариты грузов, ограничения по срокам доставки, времени отправки и приемки груза, часто требуется страхование ответственности, ведение электронного документооборота и т.п.

— **Как меняется в последнее время государственное регулирование сферы грузоперевозок?**

— Государственное регулирование трансформируется во всех сферах деятельности. Усиление



контроля со стороны государства предполагает обязательную маркировку многих групп товаров, широкое внедрение автоматизированной системы весогабаритного контроля (АСВГК), усиливается контроль над соблюдением режима труда и отдыха водителей при осуществлении внутрироссийских грузовых перевозок и т.п.

ВНЕДРЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ МАРКИРОВКИ ТРЕБУЕТ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ПРОДАВЦОВ СОБЛЮДЕНИЯ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАБОТЕ С МАРКИРОВАННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО ЗАКУПИТЬ СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ, ОБЕСПЕЧИТЬ КОРРЕКТНЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ.

Распространение пунктов весового контроля АСВГК по всей стране может повлечь за собой увеличение числа штрафов за перегруз при отсутствии отлаженной процедуры их оспаривания. Есть тенденция на ужесточение различных требований к перевозчикам, в том числе лицензирования отдельных видов деятельности. Но все эти меры в среднесрочной перспективе должны дать позитивный эффект для конечного потребителя — это повышение безопасности дорожного движения, сокращение объемов контрафактной продукции, возможно, решение ряда экологических вопросов.

— **Во всех сферах ритейла происходит цифровизация процессов, внедрение современных диджитал-инструментов. Как это происходит в логистике?**

КОМПАНИИ АВТОМАТИЗИРУЮТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ВНЕДРЯЮТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДОМ И ТРАНСПОРТОМ (WMS И TMS), СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ, ПОСТАВКАМИ И ДР. СОЗДАЮТСЯ ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ SMART-СКЛАДЫ, В РАБОТЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ НАХОДЯТ ПРИМЕНЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ И РОБОТИЗИРОВАННЫЕ ЛИНИИ.

В целом все это приводит к сокращению потребности в низкоквалифицированных сотрудниках, чьи функции передаются машинам, и снижению издержек компаний в сфере управления персоналом. В то же время автоматизация создает для высококвалифицированных сотрудников больше возможностей для личностного и профессионального развития. Конечно, перечисленное выше — это только начальный этап цифровизации логистики. Следующим значимым шагом должно стать создание и внедрение интегрированных информационных систем по всей цепочке товародвижения: сырье — производство — дистрибуция — розничная торговля — конечный потребитель.

— **Можете привести примеры каких-то инновационных технологий на складе?**

— Например, компании начинают использовать квадрокоптеры для проведения инвентаризации на складе. То есть после завершения рабочей смены на складе запускаются квадрокоптеры, которые в полете сканируют штрихкоды на упаковках товаров и таким образом распознают маркированные товары в ячейках. Чтобы квадрокоптер мог считать коды, при укладке товаров на стеллажи или палеты стороны упаковки с штрихкодами должны быть выставлены наружу. Определенным ограничением является время работы устройств от аккумуляторов. И если этого времени недостаточно для проведения полной инвентаризации, то к процессу приходится привлекать персонал, чтобы своевременно менять аккумуляторы.

— **Сейчас все больше говорят о том, что нужно уходить от цепей поставок к цепочкам создания ценностей. Насколько это актуально для ритейла?**

— Для розничной торговли это, безусловно, актуально. Ценность возникает в результате удовлетворения потребности потребителя, который приходит в магазин и покупает товар. Сейчас борьба за покупателя происходит повсеместно. Задача товаропроводящей цепи заключается в максимальной гибкости, чтобы обеспечивать доступность товаров на полках магазинов

и удовлетворять изменчивый спрос конечного потребителя.

— **Что означает быть гибкой?**

— «Быть гибкой» означает не останавливаться на достигнутом, постоянно искать и внедрять в практику новые методы, подходы и технологии.

ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ, КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ: СКЛАДЫ, ТРАНСПОРТ, ОБОРУДОВАНИЕ. ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ, КОМПАНИЯ СТРЕМИТСЯ УВЕЛИЧИТЬ ЗАГРУЗКУ СКЛАДОВ И ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ. В РЕЗУЛЬТАТЕ НА ЭТИХ МОЩНОСТЯХ ОБРАБАТЫВАЕТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ТОВАРОВ.

В то же время торговле нужен широкий ассортимент и более частые поставки, которые бы обеспечили уменьшение запасов в ритейле. В таком случае эти запасы перемещаются на уровень дистрибьютора и производителя. Сегодня это серьезный вызов для компаний-поставщиков. И именно этим объясняется, почему все большее применение находят такие технологии, как пулинг — совместная доставка в сети, в удаленные регионы и т.п.

— **Расскажите о технологии пулинг.**

— Уникальная онлайн-площадка Pooling.me позволяет нескольким поставщикам объединяться при доставке в одну точку и за счет этого получать более низкий (по некоторым оценкам, на 10–30%) тариф от перевозчиков без потери в качестве обслуживания. Для этого все поставщики размещают свои заказы на портале, и каждый из них видит, сколько доставляется палет в сумме по всем поставщикам. Если сумма палет превышает определенное количество, то для всех участников активируется более выгодный пулинг-тариф. Эта технология применяется с середины прошлого года и уже стала обыденной. Одним из первых эту возможность в ритейле стал использовать «Магнит», затем подключилась X5 Retail Group, а сейчас и другие сети. Технология зарекомендовала себя как доступная и эффективная.

— **Известна проблема с простоями транспорта после разгрузки на РЦ для получения документов на товар. Как решается эта проблема?**

— Действительно, нередко после выгрузки машин на РЦ водителям приходится долго ждать оформленные документы. Это время может затянуться на несколько часов. Одним из вариантов решения является переход на электронный документооборот (ЭДО). Сегодня многие компа-

нии уже перешли или в процессе внедрения этой технологии. Но в законодательстве до сих пор нет обязательных требований к электронному документообороту, и представители налоговой службы продолжают требовать подтверждение товарных операций оригиналами бумажных документов с подписями и печатями.

— **То есть ЭДО — это практика не ближайшего будущего?**

СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ РЫНКА ТРЕБУЮТ МАКСИМАЛЬНОГО УСКОРЕНИЯ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ. ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ЭТОМУ СПОСОБСТВУЕТ, А ТАКЖЕ СОКРАЩАЕТ ИЗДЕРЖКИ И ДЕЛАЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БОЛЕЕ ПРОЗРАЧНЫМ.

Эксперты высказывают пожелания о дополнительной поддержке этого процесса со стороны государства и бизнеса, возможной унификации процедур и обозначении четких сроков для общеобязательного перехода на ЭДО. И хотя он пока не так часто используется, но дело к этому идет. В этом смысле важно отметить такой аспект, как одновременный переход на ЭДО всех участников рынка, участвующих в цепи поставок, в том числе и контролирующих органов. Иначе могут возникнуть проблемы.

— **Какого рода проблемы?**

ДЕЛО В ТОМ, ЧТО ПЕРЕХОД НА ЭДО ПРИВОДИТ К УСКОРЕНИЮ ОПЕРАЦИЙ И ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ. НО СЛОЖИВШАЯСЯ ПРАКТИКА БИЗНЕСА ПО УСЛОВИЯМ ОПЛАТЫ НЕ РЕДКО ВХОДИТ В ПРОТИВОРЕЧИЕ С НОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ.

Рассмотрим пример, когда перевозка осуществилась и ЭДО позволяет почти сразу документально оформить. Казалось бы, сторона, ее оказавшая, имеет право выставить счет. Ведь необходимые документы в электронном виде уже имеются. Тем не менее вполне возможно, что со стороны заказчика в договоре может быть предусмотрена отсрочка оплаты на 30–60 дней и более. Получается, что деньги исполнитель не сразу получит и в финансовом отношении смысла в таком ускорении операций нет. А ведь компаниям поставщиков, чтобы внедрить ЭДО, нужно потратить деньги на оборудование, ИТ-решение, изменение технологии, обучение персонала и т.п.

Другая и, на мой взгляд, наиболее актуальная возможность для ускорения внедрения ЭДО — повсеместное использование юридически значимого электронного документооборота.

Как известно, сегодня обязательно наличие бумажных сопровождающих документов при транспортировке, учете и отчетности перед контролирующими органами. Решение этих задач подразумевает кардинальное изменение бизнес-практики взаимодействия между всеми участниками цепей поставок, включая и надзорные структуры, чтобы все они имели выгоды от такой совместной работы. Но это уже следующий этап развития.

— **В последние годы активно развивается сегменте-commerce. Растут объемы B2C-доставок. Какие новые ресурсы, альтернативные решения необходимы для обеспечения растущих объемов таких перевозок?**

— Да, потребители требуют высокого уровня сервиса — как в доступности товара на полке магазина, своевременности доставки, так и в качественной упаковке, оперативном информировании, обеспечении возможности возврата товаров и т.п. Тренд развития очевиден — это доставка заказа до дверей клиента или в торговую точку рядом с домом.

МЫ НАБЛЮДАЕМ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЮ КРУПНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ НА СОТРУДНИЧЕСТВО С ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАМИ, А ТАКЖЕ РАЗВИТИЕ СЛУЖБЫ ДОСТАВКИ ДО КЛИЕНТА СЕТЕВЫХ ИГРОКОВ (ТАКИХ КАК, НАПРИМЕР, «ПЕРЕКРЕСТОК»).

Соответственно, одновременно происходит рост доли внутригородских перевозок, развитие сервисов пешей доставки («Яндекс.Еда» и т.п.), что подразумевает переоценку и автоматизацию таких бизнес-процессов, как приемка заказов, диспетчеризация и оптимизация маршрутов, контроль за исполнением, возвратная логистика, интеграция с ERP, — сейчас на рынке формируется конкурентная среда среди компаний, предлагающих решение этих задач.

— **В этом году на Неделе российского ритейла пройдет уже второй Supply Chain Retail Forum. Какая тема станет ключевой в его деловой программе?**

— Ключевой темой форума станет коллаборация, то есть совместные проекты и инициативы участников цепей поставок — ритейлеров, производителей, поставщиков, логистических компаний и др. Цель форума — обмен опытом и лучшими практиками. Представители компаний и эксперты рынка представят на форуме актуальные кейсы и разработки в сфере автоматизации, повышения прозрачности процессов, точности прогнозирования и планирования. ■



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ АО ВТБ ЛИЗИНГ



Jeep Grand Cherokee
от 69 990 руб. в месяц

Условия финансирования

Аванс: 40% Ежемесячный платёж: от 69 990 руб.
Срок: 3 года Выкупной платёж: 10 000 руб.

Предложение действительно при покупке автомобиля при предъявлении данного купона официальному дилеру с 03.06.2019 по 31.07.2019.

Расчет сделан для автомобиля Jeep Grand Cherokee в комплектации Limited, РРЦ от 3 570 000 рублей. Выкупная стоимость 10 000 рублей. Валюта договора лизинга — рубль. Страхование предмета лизинга — обязательно. Страховые платежи и комиссия не указаны в расчетах.



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ АО ВТБ ЛИЗИНГ



Chrysler Pacifica
от 99 990 руб. в месяц

Условия финансирования

Аванс: 30% Ежемесячный платёж: от 99 990 руб.
Срок: 3 года Выкупной платёж: 10 000 руб.

Предложение действительно при покупке автомобиля при предъявлении данного купона официальному дилеру с 03.06.2019 по 31.07.2019.

Расчет сделан для автомобиля Chrysler Pacifica, РРЦ от 4 189 000 рублей. Выкупная стоимость 10 000 рублей. Валюта договора лизинга — рубль. Страхование предмета лизинга — обязательно. Страховые платежи и комиссия не указаны в расчетах.



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ АО ВТБ ЛИЗИНГ



Fiat Doblo Panorama

от 899 руб. в день +
2 ТО в подарок

Условия финансирования

Аванс: 30%
Ежемесячный платёж: ---
Срок: 3 года
Выкупной платёж: 30 000 руб.

Расчет сделан для автомобиля Fiat Doblo Panorama 2,5 1,4, 95 л.с., 5 МКПП, РРЦ от 1 189 000 рублей. Ежемесячный платёж - от 27 068 рублей, выкупная стоимость 30 000 рублей. Валюта договора лизинга — рубль. Страхование предмета лизинга — обязательно. Страховые платежи и комиссия не указаны в расчетах.

Fiat Ducato

от 999 руб. в день

Условия финансирования

Аванс: 40%
Ежемесячный платёж: ---
Срок: 4 года
Выкупной платёж: 40 000 руб.

Расчет сделан для автомобиля Fiat Ducato 2,5 Light Van SWB H1 25, РРЦ от 1 919 000 рублей. Ежемесячный платёж - от 30 520 рублей, выкупная стоимость 40 000 рублей. Валюта договора лизинга — рубль. Страхование предмета лизинга — обязательно. Страховые платежи и комиссия не указаны в расчетах.

Fiat Doblo Cargo

от 889 руб. в день +
2 ТО в подарок

Условия финансирования

Аванс: 30%
Ежемесячный платёж: ---
Срок: 3 года
Выкупной платёж: 30 000 руб.

Расчет сделан для автомобиля Fiat Doblo Cargo 2,5 1,4, 95 л.с., 5 МКПП, РРЦ от 1 209 000 рублей. Ежемесячный платёж - от 27 499 рублей, выкупная стоимость 30 000 рублей. Валюта договора лизинга — рубль. Страхование предмета лизинга — обязательно. Страховые платежи и комиссия не указаны в расчетах.



УЧАСТИЕ В САМОРЕГУЛИРУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

ВО ВСЕМ МИРЕ ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО ЧЛЕНСТВО КОМПАНИИ В КАКОЙ-ЛИБО АССОЦИАЦИИ – ЭТО ПРИЧАСТНОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ БРЕНДУ И НАЛИЧИЕ СВОЕГО РОДА «СЕРТИФИКАТА СООТВЕТСТВИЯ» И БОЛЕЕ ПРАВИЛЬНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ.

Подобная мягкая мотивация для следования принципам, которые рынок вырабатывает, как правило, ограничивает компании в каких-то поведенческих нормах. В итоге возникает вопрос, нужно ли для всех участников рынка делать обязательными принципы, принимаемые саморегулируемыми организациями (СРО). Безусловно, каждый член СРО должен следовать правилам, принимаемым коллективным органом управления. Но нужно ли принуждать всех участников рынка становиться членами СРО? На практике это может привести к выхолащиванию смысла такого единства. Если сейчас многие компании отказываются от членства в СРО, можно ли ожидать, что в будущем они присоединятся к добросовестным практикам? В настоящее время это вопрос неравной конкуренции. Ведь если один рыночный игрок возьмет на себя дополнительные обязательства, а его конкурент нет, то они изначально окажутся в неравной ситуации.

ТРЕТЕЙСКИЙ ПОДХОД

В последние годы многие предприятия, отраслевые ассоциации и сети активно обращаются в Комиссию по применению Кодекса добросовест-

ных практик (КДП) за рассмотрением конкретных споров, пытаясь решить их без вмешательства государства.

СМЫСЛ РАБОТЫ КОМИССИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЕЩЕ ОДНУ ПЛОЩАДКУ, ГДЕ ПОСТАВЩИКИ И РИТЕЙЛЕРЫ МОГЛИ БЫ ОБСУДИТЬ СВОИ ПРЕТЕНЗИИ ДРУГ К ДРУГУ И ПРИЙТИ К СОГЛАШЕНИЮ. ПРИ ЭТОМ КДП СОБИРАЕТ ПРЕЦЕДЕНТЫ, А КОМИССИЯ РАССМАТРИВАЕТ ОБРАЩЕНИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ИХ ОТНОШЕНИЙ И КОНСТАТАЦИИ ФОРМАЛЬНОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРАГЕНТА НОРМАМ КДП.

Чтобы Комиссия работала более эффективно, ее руководители планируют провести некоторые реформы в ее деятельности. В частности, в планах значится регулирование и настройка системы мониторинга и создание дополнительной профессиональной группы по разрешению споров. Также стоит задача создания института КДП-контролеров в компаниях. Это могут быть сотрудники, у которых в должностных обязанностях появятся обязанности по наблюдению за тем, как в их компаниях соблюдаются положения КДП. Эти новации сделают структуру Комиссии более работоспособной, и она сможет кодифицировать типичные случаи и вносить поправки в КДП. Пока же конфликты поставщиков и сетей зачастую выливаются во внесудебные процедуры их разрешения и в обращения в ФАС. Хотя в решении практических вопросов конфликтующим сторонам сегодня вполне могут помочь примеры наработанных добросовестных практик взаимодействия ритейлеров и поставщиков. ■

САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ VS ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ: ПО ТЕРНИСТОМУ ПУТИ

Сегодня 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 в отрасли обсудят участники сессии «Государственное регулирование торговой деятельности» на Неделе российского ритейла.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Несмотря на то что Федеральным законом № 381-ФЗ определены отношения по государственному регулированию торговой деятельности между органами власти, местного самоуправления и сетями, закон не решает существующих проблем в области договорного регулирования. В результате законодательство применительно к торговле является ситуативным и изменения зачастую вносятся в закон только постфактум.

Поскольку поставщики и торговые сети прекрасно понимают, что лучше них никто не решит существующих проблем, вместо очередного ужесточения законодательства рынок выбирает саморегулирование. По сути, это умение вырабатывать договоренности и их выполнять, даже если в текущий момент это не вполне отвечает интересам одной из компаний. Вопрос состоит в том, готова ли каждая из сторон к подобным шагам.

Хотя даже если сторонам не удастся самостоятельно решить все возникающие проблемы в отношениях друг с другом, то альтернатива в виде государственного вмешательства также не является выходом из ситуации. По мнению многих участников рынка, государство не является эф-

фективным регулятором, поскольку решения чаще всего будут приниматься в каждом конкретном случае не оперативно и исходя из текущей рыночной ситуации. Если же завтра она кардинально изменится, а установленные законом правила продолжают действовать, то вместо создания условий для успешного развития компаний они, наоборот, ограничат их деятельность.

В ДАННОМ СЛУЧАЕ БОЛЕЕ ПРАВИЛЬНЫМ ШАГОМ СТАЛО БЫ СОЗДАНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ ДЕЙСТВЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, ПОМОГАЮЩИХ ПОСТАВЩИКАМ И ТОРГОВЫМ СЕТЯМ ЭФФЕКТИВНО РЕШАТЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ. В ЧАСТНОСТИ, ЭТО КАСАЕТСЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ АРБИТРАЖА И ТРЕТЕЙСКИХ СУДОВ, К КОТОРЫМ МОЖНО ПРИБЕГНУТЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ СТОРОНЫ НЕ СМОГУТ ПРИЙТИ К КОМПРОМИССУ.

В любом случае для участников рынка очевиден тот факт, что государственный контроль ритейла должен быть смягчен.





СЕРГЕЙ БЕЛЯКОВ: «В ИДЕАЛЕ КАЖДЫЙ РИТЕЙЛЕР ДОЛЖЕН СФОРМИРОВАТЬ ДОБРОСОВЕСТНУЮ ПРАКТИКУ ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ»

Зачастую далеко не всегда участникам торгового рынка удается собственными силами решать вопросы внутри отрасли без вмешательства государства. Однако госчиновники, как правило, реагируют на каждую возникшую проблему новыми регуляторными требованиями, формируя ситуативное регулирование. О том, каким образом ритейлерам и поставщикам удастся сегодня выстраивать свои отношения без вмешательства государства, рассказывает председатель президиума Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) Сергей Беляков.

— **Может ли сфера взаимодействия «поставщик — ритейлер» полностью основываться на саморегулировании?**

— В полной мере это довольно затруднительно реализовать. Природа законодательного регулирования любых отношений связана с тем, чтобы установить понимание о праве, формирующем нормы поведения сторон. При этом необходимо предоставить определенную свободу маневра участникам деловых отношений. Во многих странах законодательства, регулирующие торговую деятельность, не стремятся детально описать все нюансы взаимоотношений сторон. И это четко видно на самом простом примере. Например, нередки ситуации, когда поставщик

не может в установленный срок завезти продукцию в магазин. В европейских странах данный вопрос решается путем телефонного звонка поставщика сотруднику торговой сети с указанием причины форс-мажора и с просьбой отнестись с пониманием к сложившейся ситуации. В итоге стороны приходят к устраивающему всех компромиссному решению. В России, скорее всего, в подобной ситуации поставщику не удастся обойтись без штрафных санкций. К сожалению, у нас нет исторических традиций ведения добросовестных деловых переговоров и не всегда присутствует понимание того, как следует выстраивать взаимовыгодные партнерские отношения.

— **Какие факторы мешают сейчас формированию подобных отношений?**

— **ПО СУТИ, САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ — ЭТО ДОБРОВОЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ СТОРОНАМИ НА СЕБЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, КОТОРЫЕ ЖЕСТЧЕ ТЕХ, ЧТО УСТАНОВЛЕНЫ ЗАКОНОМ. В ИДЕАЛЕ КАЖДЫЙ РИТЕЙЛЕР ДОЛЖЕН СФОРМИРОВАТЬ ДОБРОСОВЕСТНУЮ ПРАКТИКУ ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ И ВНУТРИ ОТРАСЛИ, ПУБЛИЧНО ОСУЖДАЯ И ИСКЛЮЧАЯ ВСЕ ТО, ЧТО ЕЙ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ.**

К сожалению, сейчас пока так не получается. И это не потому, что у нас такие несознательные участники, а в силу специфики бизнеса. Сегодня покупатели, выбирая между качеством и ценой, отдают предпочтение последней. Это вкупе с пристальным регуляторным вниманием загоняет всех участников рынка в тиски экономической целесообразности и правовых ограничений, что в результате часто не позволяет проявлять гибкость во взаимоотношениях и руководствоваться стратегическими ориентирами, а не сиюминутными интересами.

— **Как вы оцениваете последствия принятия закона, запрещающего возврат сетями нереализованной пищевой продукции поставщикам?**

— Мы считаем, что этот законопроект нельзя было принимать до проведения оценки регулирующего воздействия его положений. Пока же его последствия вполне очевидны. Запретительный тренд сказывается негативно на ожиданиях поставщиков и ритейлеров, особенно при растущих издержках. Торговые сети уже сокращают объемы закупок, чтобы исключить риски, связанные с утилизацией продукции. У малых и средних производителей затруднен доступ к магазинным полкам.

До принятия в ноябре 2018 года в Закон о торговле поправок, запрещающих возврат нереализованных продовольственных товаров со сроком годности до 30 дней, Закон о торговле запрещал навязывать возвраты, но оставлял такую возможность исключительно как результат добровольного соглашения между поставщиком и магазином. Часть продукции с коротким сроком хранения ритейлер мог вернуть производителю до истечения срока ее годности, а тот в свою очередь мог пустить ее на переработку с выгодой для себя. Теперь же нереализованная продукция все равно никуда не денется, но ее ритейлеру придется утилизировать, а это дополнительные издержки без каких-либо выгод.

ВПЕРВЫЕ ТЕМА С ВОЗВРАТАМИ ПРОДУКЦИИ БЫЛА ИНИЦИИРОВАНА ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ХЛЕББУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ. И ТОГДА УДАЛОСЬ ЭТУ ПРОБЛЕМУ РЕШИТЬ, НЕ ВВОДЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ. СЕТИ ДОГОВОРИЛИСЬ РАБОТАТЬ С ПОСТАВЩИКАМИ НА БЕЗВОЗВРАТНОЙ ОСНОВЕ И СУМЕЛИ АДАПТИРОВАТЬ ЗАКУПЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ОБЪЕМЫ ЗАКУПОК.

Это позволяло быть гибкими обеим сторонам. Но, увы, далеко не с любой пищевой продукцией можно решить данный вопрос так же, как с хлебобулочными изделиями.

— **Что сейчас усложняет переговорный процесс?**

— **К СОЖАЛЕНИЮ, МЫ НЕ ДОСТИГЛИ ТОГО КАЧЕСТВА РАЗВИТИЯ СОЗНАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПРИ КОТОРОМ У НИХ ВСЕГДА ИМЕЕТСЯ УВАЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К СВОИМ ПАРТНЕРАМ-КОНТРАГЕНТАМ.**

Сейчас мы в АКОРТ пытаемся внедрить эту идеологию в рамках процесса саморегулирования, чтобы стороны понимали особенности бизнеса друг друга и специфику партнерских издержек. Это позволило бы гораздо чаще избегать взаимных упреков и перевести деловые отношения на принципиально иной уровень.

— **Наверное, здесь следует считаться и с более объективными факторами?**

— Да, конечно, важно понимать, что ритейл — отрасль с высокой степенью конкуренции и не самый маржинальный вид деятельности. И сегодня целый ряд факторов накладывает ограничения на проведение гибкой ценовой политики сетями. Им все сложнее удерживать рост цен, поскольку постоянно увеличиваются издержки и снижается доходность бизнеса. Поставщики в свою очередь регулярно повышают цены на предлагаемую продукцию.

В ИТОГЕ СЕЙЧАС РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ТОРГОВОЙ СЕТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КАТЕГОРИИ ТОВАРОВ И ОТ РЕГИОНА СОСТАВЛЯЕТ В СРЕДНЕМ 2–3%. ДЛЯ СРАВНЕНИЯ: У ПОСТАВЩИКОВ ДАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ КАК МИНИМУМ 8–12%.

Сетям все сложнее находить компромиссы в рамках двусторонних отношений с поставщиками. К тому же обе стороны являются заложниками

непростой экономической ситуации и низкой покупательной способности граждан.

СЕЙЧАС ИЗДЕРЖКИ РАСТУТ У ВСЕХ, ПОЭТОМУ ЗОНА КОМПРОМИССА СУЖАЕТСЯ. ТАК, В 2018 ГОДУ В СРЕДНЕМ ПО РЫНКУ ПРОИЗОШЛО СНИЖЕНИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА НА 5% И РОСТ ИЗДЕРЖЕК ДО 30% ПО РЯДУ ПОЗИЦИЙ В СТРУКТУРЕ СЕБЕСТОИМОСТИ. ПОПУТНО РАСТУТ РАСХОДЫ НА ТРАНСПОРТ, КОММУНАЛЬНЫЕ И НАЛОГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ. ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ЦЕН НА ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ РИТЕЙЛЕРАМ ПРИХОДИТСЯ СНИЖАТЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА И ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ.

— **Насколько несовершенен Закон о торговле?**

— Для начала нужно перестать каждые полгода вносить в него поправки. В этом вопросе меня расстраивают попытки чиновников решить любые нюансы экономических отношений хозяйствующих субъектов путем введения новых законодательных норм. Я думаю, что им следовало бы остановиться в своем стремлении регулярно дорабатывать закон. Пока же законодательное регулирование торговли — это установление все большего числа требований. Постоянным усовершенствованием законодательства государство пытается все лучше контролировать процесс, а участникам рынка нужен конкретный результат. У нас есть ГК РФ, определяющий принципы договорных отношений хозяйствующих субъектов. А Закон о торговле, затрагивая схожие вопросы, оказывает избыточное регуляторное воздействие. Получается, что мы начинаем противопоставлять отраслевое законодательство межотраслевому, и это еще дополнительный момент, который мешает вести бизнес.

— **Каково отношение АКОРТ к предложению Минфина по корректировке системы налогообложения для торговых предприятий, реализующих маркированные товары?**

— МЫ ГОТОВЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ МЕРЫ, ВЕДУЩИЕ К ОБЕЛЕНИЮ РЫНКА, И СЧИТАЕМ ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМЫМ ПАРАЛЛЕЛЬНО СНИЖАТЬ РЕГУЛЯТОРНУЮ И НЕФИСКАЛЬНУЮ НАГРУЗКУ НА МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС.

Как вы знаете, АКОРТ уже многократно говорила о том, что введение маркировки меховых изделий позволило, помимо всего прочего, выявить недобросовестную практику искусственного дробления бизнеса. Такая практика применяется крупными игроками для снижения фискальных издержек за счет использования систем налогообложения в виде ЕНВД. В результате мы имеем искажение конкурентной среды и снижение положительного эффекта для добросовестных предпринимателей. Очевидно, что предложенная Минфином инициатива позволит оградить представителей малого и среднего бизнеса от недобросовестных действий крупных торговых предприятий. Помимо этого, предприятия, ориентированные на реализацию маркированных товаров, могут сегодня воспользоваться упрощенной системой налогообложения (УСН). Во многих регионах УСН имеет низкие налоговые ставки (вплоть до 1%), что позволяет говорить о более выгодных условиях налогообложения, чем ЕНВД.

— **Какие меры принимает АКОРТ для выстраивания диалога между производителями и поставщиками?**

— Мы доводим до законодателей и органов исполнительной власти объективные данные о состоянии торговли, что, очень надеюсь, позволит им принимать более взвешенные решения. В рамках Межотраслевого экспертного совета (МЭС) мы общаемся с представителями ассоциаций и крупных компаний, обсуждая волнующие их вопросы и предлагая пути решения проблем. Важная задача наших специалистов касается проведения оценки воздействия на отрасль принятых регуляторных решений. Я убежден, что сегодня крайне важно выработать практику реагирования на случаи, связанные с нарушениями партнерских отношений и недобросовестным поведением участников. Важно, чтобы ритейлеры, поставщики и производители понимали, что если они смогут достаточно эффективно выстраивать взаимодействие между собой, то в итоге отпадет необходимость в тотальном законодательном регулировании. Пока же уровень развития российского ритейла и внутрикорпоративных практик ведения бизнеса еще не вполне дотягивает до мировых стандартов.

НАША МИССИЯ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ПРАКТИКА ДОБРОСОВЕСТНЫХ ДОГОВОРОВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ НАЧАЛА ВОСПРИНИМАТЬСЯ КАК МОДЕЛЬ БЕЗУСЛОВНОГО ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ. ■



АНДРЕЙ ШАРОНОВ: «НЕЛЬЗЯ ВСЕ НЮАНСЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГУЛИРОВАТЬ НА САМОМ ВЕРХНЕМ УРОВНЕ»

Президент Московской школы управления «Сколково» Андрей Шаронов в эксклюзивном интервью нашему журналу рассказал о современных процессах, происходящих в отношениях поставщиков и ритейлеров, о доминировании торговли в условиях открытой рыночной экономики, о росте влияния крупных игроков рынка. Тем не менее он отметил позитивное движение партнеров навстречу друг другу, благодаря которому можно добиться снижения розничных цен на 17%.

ОТ НЭПА ДО ЧЕЛНОКОВ 1990-Х

— **Какова ваша позиция относительно необходимости госрегулирования в сфере торговли?**

— Госрегулирование в любой сфере экономической деятельности всегда является обоюдоострым. Да, оно решает некоторые вопросы, но при этом создает новые. Это относится и к сфере торговли.

НАПОМНЮ, ЧТО СВОБОДА ТОРГОВЛИ В ИСТОРИИ РОССИИ ОБЪЯВЛЯЛАСЬ ДВАЖДЫ: ПЕРВЫЙ РАЗ ЭТО БЫЛИ 1920-Е ГОДЫ, КОГДА БЫЛ РАЗРЕШЕН НЭП, И В 1990-Е ГОДЫ, КОГДА ПОЯВИЛИСЬ ЧЕЛНОКИ. И ИМЕННО СВОБОДА ТОРГОВЛИ ТОГДА ФАКТИЧЕСКИ СПАСЛА СТРАНУ ОТ ГОЛОДА И ТОТАЛЬНОГО ДЕФИЦИТА.

Но любые крайности губительны. Различные исследования показывают, что чрезмерная

концентрация торговли может привести к резкому снижению разнообразия и качества товаров и услуг. Особенно это касается локальных производителей, которые проигрывают в конкурентной войне по издержкам, их продукция вымывается более дешевыми товарами. Это побуждает государство вмешиваться в регулирование взаимоотношений между участниками рынка. Россия тут совсем не уникальна — в XX веке достаточно много стран тестировали те или иные ограничения крупных сетевых форматов.

И сегодня в тех странах, где уровень концентрации торговой деятельности превышает российский в разы, вводится дополнительное регулирование крупных сетевых компаний. К примеру, в Великобритании был принят Кодекс отраслевой практики, применение которого поддерживается государством и контролируется в судебном порядке, для предотвращения каких-либо антиконкурентных злоупотреблений своей властью крупнейшими розничными предприятиями и не-

добросовестной торговой практики (например, задержки оплаты поставщикам без уважительной причины).

ПРАКТИКА ГОРАЗДО БОГАЧЕ ПИСАНЫХ НОРМ

— **Насколько российский Закон о торговле соответствует требованиям рынка и требуются ли внесения в него каких-нибудь дополнений?**

— Ситуация такова, что Закон о торговой деятельности, принятый десять лет назад, никогда не был документом, который одновременно и нравился, и удовлетворял интересы потребителей, торговли и производителей. Кроме того, закон неточно описывает существующую структуру рынка, не делая разницы между малыми, средними и крупными участниками. Обращу еще внимание на то, что закон дословно называется «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», но фактически рассматривает отношения только поставщиков продовольственных товаров и торговых сетей, оставляя за рамками вопросы взаимодействия с потребителями, между производителями и оптовиками, сферу оптовой торговли в целом, так называемый pop-food и т.д. Впрочем, возможно, это и хорошо, что документ не является таким тотальным.

Что касается перспектив внесения изменений в текст закона, то здесь игроки демонстрируют двойное отношение. С одной стороны, они ведут себя оппортунистически и пытаются использовать любую реальную возможность (часто политическую), чтобы внести изменения в свою пользу в данный закон. С другой стороны, я все чаще наблюдаю личную готовность многих участников договориться о моратории на изменения в законе. Здесь есть логика: дело в том, что нельзя все нюансы хозяйственной деятельности регулировать на самом верхнем уровне, любая практика гораздо богаче писаных норм. Кроме того, в процессе доработки документа часто получалось так, что принятый вариант слишком сильно отличался от изначального и дополнения не отражали требуемых изменений. И это еще один аргумент в пользу вынесения возможного моратория.

— **Что мешает успешному развитию практики саморегулирования торговли?**

ГОТОВНОСТЬ К САМОРЕГУЛИРОВАНИЮ РАСТЕТ, В ТОМ ЧИСЛЕ СО СТОРОНЫ КРУПНЫХ СЕТЕЙ, КОТОРЫЕ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ СЧИТАЛИСЬ ГЛАВНЫМИ ПРОТИВНИКАМИ ЭТОГО ПРОЦЕССА.

К сожалению, в нашей стране пока нет традиции играть «в долгую». Экономическая и регуляторная

ситуация такова, что мало кто решается прогнозировать состояние рынка и свои действия более чем на два-три года. В экономических отношениях господствует философия «всё и сразу». Наконец, для развития сферы торговли критичны такие элементы, как деловая этика и репутация, которая сегодня начинает играть все большую роль.

Перечисленные три параметра — то, чего нам не хватает, но мы надеемся, что ситуация будет меняться. К тому же реализованные государством акты административного вмешательства дают сторонникам саморегулирования дополнительные силы. Достается ведь всем: и тем, кто сталкивается с ограничениями развития, и тем, кому трудно адаптироваться к новой регуляторике. В какой-то мере готовность к диалогу, долгосрочное видение можно считать мерой цивилизованности участников рынка.

ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ И ЕГО ГРАНИЦЫ

— **Как вы считаете, в каких случаях торговые сети могут пойти на уступки поставщикам?**

— Правильнее говорить о взаимных процессах, о движении навстречу друг другу. Да, у нас есть определенные основания говорить о доминировании торговли в условиях открытой рыночной экономики, о росте влияния крупных игроков рынка, но тем не менее ключевой вопрос — движение навстречу с обеих сторон.

СОГЛАСНО ДАННЫМ ВСЕМИРНОГО ИНСТИТУТА МАККЕНЗИ (MACKENZIE GLOBAL INSTITUTE), БЛАГОДАря ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОГО ПОТОКА МОЖНО ДОБИТЬСЯ СНИЖЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН НА 17%, НО В СЛУЧАЕ ЕСЛИ РИТЕЙЛЕРЫ И ПОСТАВЩИКИ СОТРУДНИЧАЮТ СЛАЖЕННО И ГАРМОНИЧНО.

Например, если поставщики поставляют товар вовремя, ритейлеры могут оптимизировать доставку товара из распределительных центров в магазины.

Если обратиться к нашей действительности, то я готов отметить положительные тенденции. Возьмем ситуацию со штрафами. Довольно много жалоб со стороны поставщиков на штрафы за недоставку или нарушение сроков поставки. Мы видим, что крупнейшие сети готовы сокращать размеры штрафов и не искать в них источник пополнения своих доходов, а преследовать исключительно цель возмещения понесенных убытков. Теперь важно, чтобы подобный добросовестный подход стал нормой жизни.

Именно на это были направлены последние решения комиссии — так, чтобы на практике обеспечивалось понятное соответствие между



масштабом нанесенного ущерба и размером штрафа.

Кроме того, мы часто сталкиваемся с тем, что сети получают предписания от местных властей, чтобы на полках были представлены локальные продукты. Понятно желание чиновников защитить местных производителей, но есть здравый смысл и его границы.

ТОРГОВЫЕ СЕТИ ОБЯЗАНЫ РЕАГИРОВАТЬ НА ЖЕЛАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ ИМЕТЬ В СВОЕМ АССОРТИМЕНТЕ РАЗНООБРАЗНЫЕ, КАЧЕСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ. ЭТО ЗАЛОГ ИХ ФИНАНСОВОГО УСПЕХА.

Не все продукты можно произвести в местном регионе. Но и локальные вкусовые привычки и традиции следует поддерживать. Это важная вещь, о которой нужно говорить с привлечением производителей и ритейлеров.

«РЕГУЛЯТОРНАЯ ГИЛЬОТИНА» ДОЛЖНА ПРИВЕТСТВОВАТЬСЯ

— **На ваш взгляд, что можно сделать для улучшения условий ведения бизнеса в ритейле?**

— Здесь скорее нужно говорить о том, что торговля, в том числе и сетевая, является одним из видов экономической деятельности. И может страдать от излишнего регулирования. Инициатива по «регуляторной гильотине» должна только приветствоваться. Общая дерегуляция может позитивно сказаться на всей отрасли.

НАШ РЕГУЛЯТОРНЫЙ РАЖ ЧАСТО СОЗДАЕТ ТАКОЕ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО АДМИНИСТРАТИВНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ, БАРЬЕРОВ РОСТА, ЧТО ОНИ НЕ МОГУТ НЕ ОТРАЗИТЬСЯ НА КОНЕЧНОЙ ЦЕНЕ ТОВАРА, А ЭТО ОБЕСЦЕНИВАЕТ ПО ИТОГУ ВСЕ УСИЛИЯ. ПОД УГРОЗОЙ ОКАЗЫВАЕТСЯ НАША ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ – УСТОЙЧИВОЕ СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ОБЕСПЕЧИТЬ НАСЕЛЕНИЕ БЕЗОПАСНЫМИ КАЧЕСТВЕННЫМИ ПРОДУКТАМИ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ.

Все эти законодательные инициативы на продовольственном рынке в большей степени ударяют не по крупным торговым сетям, а по мелким предпринимателям. Они страдают больше, чем крупные производители и торговцы. Закон, нацеленный на помощь производителям продуктов питания, в действительности чаще создает проблемы мелким игрокам с обеих сторон, крупные сети и поставщики всегда находят выход с каждым изменением закона.

В то же время вынужден признать, что существующие механизмы саморегулирования пока еще не настолько эффективны, чтобы пресекать злоупотребление рыночной силой со стороны отдельных участников рынка. Решение этой задачи — ключевой приоритет нынешнего года. Конкретный план работ определен, с удовольствием обсудю итоги его реализации в следующем году. ■

АЛЕКСАНДР БОРИСОВ: «ВМЕШАТЕЛЬСТВО ГОСУДАРСТВА В ОТНОШЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ ПРИВОДИТ К РАЗБАЛАНСИРОВКЕ РЫНКА»

О своем отношении к вопросам госрегулирования и саморегулирования в торговле рассказывает председатель МЭС, член совета ТПП РФ, генеральный директор ММБА Александр Борисов.

— **Насколько, по вашему мнению, сбалансированы интересы сетей и поставщиков сегодня, после принятия последних поправок в Закон о торговле?**

— Функционирование любого сегмента рынка в условиях рыночной экономики основывается на неизбежном нахождении баланса интересов сторон через баланс спроса и предложения. Проект последних поправок в Закон о торговле о запрете возвратов непроданных товаров прошел широкое обсуждение на различных площадках от Госдумы и Общественной палаты до ТПП России и Минпромторга. Единого мнения не было даже внутри целого ряда отраслевых и профессиональных ассоциаций. Тем не менее, как это было и в 2016 году с первыми поправками в многострадальный Закон 381-ФЗ, сразу в двух чтениях был принят вариант, представленный не профессионалами и лидерами рынка, а депутатами. В результате интересы целого ряда отечественных производителей, которые сознательно выбирали сотрудничество с торговыми сетями с использованием возвратов продукции, оказались нарушенными. И сетям пришлось пересматривать торговые практики, планы и периодичность закупок. Рынок, очевидно, оказался разбалансирован. Но на короткое время — потому что всем надо работать и заполнять полки товаром, на который сегодня есть спрос.

Выиграл ли кто-нибудь от реализации этой внешне весьма благородной, но, очевидно, односторонней позиции депутатов? Изменился ли рынок в целом, а главное, пошло ли это



на пользу потребителям, увидевшим в конце рабочего дня не полностью заполненные полки, например, хлебобулочных изделий? Уверен, что нет.

— **Какова ваша позиция относительно необходимости госрегулирования и саморегулирования в торговле?**

— Главное противоречие опять же скрыто в законах рыночной экономики, где главная задача каждого участника рынка — получение прибыли. Желательно максимальной. Как и в любых других отраслях и сегментах рынка, где есть производители, оптовики-дистрибьюторы, торговые предприятия, между ними всегда существуют имманентные противоречия, всегда существует скрытая или открытая борьба за долю маржи. Это естественный и неизбежный процесс, который мы видим не только в торговле продовольствием, но и в автопроме, в фарме, да даже и в машиностроении, и в нефтянке, где давление сторон друг на друга гораздо более сильное и даже жестокое.

ПОЭТОМУ МОЙ УЖЕ ШЕСТИЛЕТНИЙ ОПЫТ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ АССОЦИАЦИИ УЧАСТНИКОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА «МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ» (МЭС) (СМ. ВРЕЗКА 1) БЕЗОГОВОРЧНО УБЕЖДАЕТ МЕНЯ В ТОМ, ЧТО ВМЕШАТЕЛЬСТВО

ГОСУДАРСТВА В ОТНОШЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ, ОТСТАИВАЮЩИХ ВСЕМИ ЗАКОННЫМИ СПОСОБАМИ СВОИ КОММЕРЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ, НЕИЗБЕЖНО ПРИВОДИТ К РАЗБАЛАНСИРОВКЕ РЫНКА.

Повторюсь, баланс будет рано или поздно (скорее даже рано) опять найден. Ни одна из сторон не заинтересована в том, чтобы другой вдруг стало хуже: у нее сразу же изменится характер и уровень требований к контрагентам. Все участники продовольственного рынка в одной лодке.

Но именно поэтому все действующие члены МЭС безоговорочно поддерживают путь саморегулирования. Так же, кстати, как и наши регуляторы Минпромторг и ФАС.

— **Какие есть инструменты для участников рынка по решению возникающих споров?**

ПЕРВЫМ ВЕСОМЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ УСИЛИЙ ПО САМОРЕГУЛИРОВАНИЮ, ПРЕДПРИНЯТЫХ ЧЛЕНАМИ МЭС, СТАЛА РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ НА ОСНОВЕ КОНСЕНСУСА КОДЕКСА ДОБРОСОВЕСТНЫХ ПРАКТИК ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ.

А инструментом решения возникающих споров и конфликтов между сторонами выступает Комиссия по применению КДП. Она состоит из трех представителей сетей, трех представителей национальных союзов поставщиков и трех независимых членов (см. врезка 2). Эффективность саморегулирования, как и любую общественную деятельность, измерить весьма сложно. Могут только утверждать, что в постоянном диалоге на заседаниях МЭС и Комиссии не только решаются отдельные конфликтные ситуации, но и рождается атмосфера доверия и взаимного уважения между сторонами, не позволяющая уже, как это было в конце 1990-х — начале 2000-х годов, беспелеционно обвинять другую сторону во всех смертных грехах и требовать ее скорейшего наказания через СМИ и властные кабинеты.

— **Есть ли примеры лучших практик саморегулирования?**

— Лучшее всего для тех, кто не знаком с нашей работой, зайти на сайты МЭС (<http://npmes.ru/>) и Комиссии (<http://codeofconduct.ru/>) и там ознакомиться с принятыми решениями. Они пока далеко не всегда и далеко не всеми выполняются.

По разным причинам: от простого незнания существования лучших практик до сознательного позиционирования себя вне зоны общественного контроля и нежелания участвовать в профессиональных объединениях и ассоциациях. Эта ситуация отражает сегодняшний уровень цивилизованности нашего потребительского рынка.

— **Что необходимо российскому розничному рынку для гармонизации отношений «сеть – поставщик»?**

— Есть несколько условий. Первое — рынок еще окончательно не сформирован, консолидация не завершена. Посмотрите на маневры с покупками торговых сетей из топ-5 — «Магнит» и «Лента». Посмотрите на процессы, которые идут в производстве и переработке мясных изделий, молока, масложировой продукции. Только по-настоящему зрелые, уверенные в своей силе игроки способны принимать и исполнять джентльменские обязательства в отношении своих партнеров.

Второе — мы все еще находимся в экономической стагнации, население за пять последних лет потеряло около 15% покупательной способности и рыночное предложение сегодня опережает платежеспособный спрос. По сути, мы впервые столкнулись с феноменом «капиталистического перепроизводства», и в этих условиях для большинства игроков главная задача — выжить, сохранить завоеванную долю рынка, а не демонстрировать безупречную репутацию «рыцаря без страха и упрека».

И все же я уверен, что уже сделанная нами работа и продолжающиеся усилия по повышению цивилизованности рынка принесут свои плоды. Потому что в долгосрочном (и даже среднесрочном) плане все равно на рынке победят те, кто уважает своих партнеров и соблюдает достигнутые договоренности без оглядки на законы и многочисленные поправки к ним. Уже сегодня коллеги-поставщики подтверждают, что такие сети, как «МЕТРО», «Лента», X5 и «Магнит», включили дополнительные соглашения о включении положений Кодекса добросовестных практик в договоры поставки.

ВПЕРЕДИ СОЗДАНИЕ ПОЛНОЦЕННОГО СОВЕТА РЫНКА, РАБОТА ПО ВЫРАБОТКЕ ТИПОВОГО ДОГОВОРА ПОСТАВКИ, РАСШИРЕНИЮ СОВМЕСТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА, АКТУАЛИЗАЦИЯ КОДЕКСА.

Ну и, конечно, преодоление последствий затянувшейся стагнации. ■



СЕРГЕЙ ЮШИН: «НУЖНЫ НОВЫЕ ПОДХОДЫ И ФИЛОСОФИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСТАВЩИКОВ И СЕТЕЙ»

Руководитель Исполнительного комитета Национальной мясной ассоциации Сергей Юшин рассказал о проблематике взаимодействия поставщиков и торговых сетей, а также о саморегулировании в ритейле.

— **Какие проблемы в отношениях сетей и поставщиков вы считаете основными?**

— Главной из них является отсутствие стратегического взаимодействия и понимания у руководства и менеджмента торговых сетей, что их ключевой задачей является не получение низкой цены от поставщика, а выработка стратегии взаимного долгосрочного сотрудничества. Такого сотрудничества, которое давало бы возможность, с одной стороны, лучше удовлетворять потребности покупателей, а с другой — обеспечивать развитие бизнеса. Чего-то добиться можно только вместе, и только вместе можно заработать.

К сожалению, то, в какой форме сегодня происходит общение сторон, договорные кампании, в целом практика взаимодействия говорит о том, что видение менеджментом ситуации очень краткосрочное. Я бы описал его как «от бонуса до бонуса». Но если мы хотим разрабатывать новые, востребованные покупателями продукты, повышать их качество и безопасность, то, учитывая технологию производства, все это нужно делать заранее и планировать развитие на долгий срок. Иначе можно упустить какие-то тренды. Кроме того, исчерпание финансовых возможностей для участия производителей в НИОКР (research and development) в конечном итоге приводит к ситуации, когда интересных товаров появляется все меньше, а покупатель при посещении магазина в результате остается неудовлетворенным.

— **Есть ли эффективные инструменты для решения возникающих в переговорах сетей и поставщиков споров и конфликтов?**

ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СПОРОВ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКАМИ И СЕТЯМИ ПОКА НЕТ. ТАКИМ РЕШЕНИЕМ МОГЛО БЫ СТАТЬ СТРОГОЕ СОБЛЮДЕНИЕ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА КОДЕКСА ДОБРОСОВЕСТНЫХ ПРАКТИК (КДП) — КАК КОДЕКСА ДЖЕНТЛЬМЕНСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ.

Ведь кодекс — это не рекомендации, это закон. А джентльмен — это тот, кто, не забывая своих материальных задач и целей, хочет одновременно прилично выглядеть. Но в таком случае нужно чем-то и поступаться. Ранее соблюдение КДП происходило отрывочно, после чего соответствующие установки менеджерам, видимо, не были даны, да и сами

руководители сетей перестали рассматривать КДП как закон.

— **Если вернуться к идее КДП, каким новым содержанием его можно наполнить?**

— Чтобы КДП стал эффективным, его должны писать не менеджеры. В свое время за почти год разработки нового КДП (2.0) юристы и коммерсанты с одной и другой стороны потратили очень много времени и нервов, но в результате ни к чему не пришли.

ПО МОЕМУ МНЕНИЮ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СПОРОВ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА, ПЕРВОНАЧАЛЬНО ДОЛЖНЫ СОБРАТЬСЯ И ДОГОВОРИТЬСЯ МЕЖДУ СОБОЙ РУКОВОДИТЕЛИ ОТРАСЛЕВЫХ СОЮЗОВ СЕТЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ.

Именно они должны согласовать свои позиции и договориться об общих принципах: что правильно и прилично, а что неправильно и неприлично. На следующем этапе окончательные формулировки могут оттачивать юристы — но это вопрос уже не согласования, а всего лишь оформления зафиксированных правил поведения.

— **Если эффективного инструмента для урегулирования конфликтов нет, каким образом они разрешаются?**

— Мы понимаем, что вмешательство государства в спор участников рынка — это не лучшее средство его разрешения. К нему вынуждены прибегать и стороны, и само государство, чтобы так или иначе не допускать неприемлемых методов взаимодействия, а таких было и остается в наших отношениях достаточно много. Но в целом я принадлежу к осторожным оптимистам и рассчитываю на более активный контакт между руководителями отраслевых союзов поставщиков и сетей и даже акционерами сетей, который поможет выработать новые подходы и, я бы сказал, философию взаимодействия. Но это не означает, что государство должно самоустраниться или что оно не захочет вмешаться в те или иные процессы. Конечно, если бы взаимоотношения сторон были более эффективными, открытыми, честными — в рамках Межотраслевого экспертного совета по развитию потребительского рынка (МЭС) или в рамках Комиссии по применению КДП, то государству не было бы надобности вмешиваться.

— **Что сейчас мешает такому взаимодействию?**

— Как сказал один из участников переговоров, зачастую эти отраслевые организации используются не для решения проблем, а для затягивания времени. Мы считаем, что следует отказаться от практики затягивания времени, и призываем добиваться высокого оборота не благодаря низкой цене, а за счет того, что продукт максимально удовлетворяет ожиданиям потребителей. Путь выкручивания рук поставщикам — путь в никуда: к снижению качества и в конечном итоге к потере оборота. Не стоит давать повод и беспечным СМИ для черного пиара, когда они на своих ресурсах начинают убеждать аудиторию, какую «дрянь» мы производим, продаем и едим. Ведь это неправда. Но следует иметь в виду, что покупатели, если им что-то не нравится, начинают покупать меньше, тратя больше денег на другие отрасли — например, на турпоездки, развлечения и т.п. А наша задача — ритейла и поставщиков — вернуть эти деньги от других отраслей.

— **Сейчас происходит перезагрузка деятельности Комиссии по применению КДП. Насколько это может повлиять на возвращение сторон к конструктивному диалогу?**

ПРИ ВСЕМ УВАЖЕНИИ К КОМИССИИ Я БЫ СВЯЗЫВАЛ ИЗМЕНЕНИЯ В ТЕМПАХ ДИАЛОГА СЕТЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ ПРЕЖДЕ ВСЕГО С АКТИВНОЙ И ПРИНЦИПИАЛЬНОЙ ПОЗИЦИЕЙ ПОСТАВЩИКОВ В ЭТОМ ВОПРОСЕ. СЕТИ К ПЕРЕГОВОРАМ ПОДТАЛКИВАЕТ ТО ОБСТОЯТЕЛЬСТВО, ЧТО ПОСТАВЩИКИ, ТЕРЯЯ НАДЕЖДУ НА ПОЗИТИВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ВЫНУЖДЕНЫ ВСЕ ЧАЩЕ ОБРАЩАТЬСЯ К ГОСУДАРСТВУ.

И эти обращения могут вылиться в не самые приятные последствия для торговых сетей. Именно таким образом возникает основа для диалога. А пока мы живем пустыми обещаниями, нас игнорируют, затягивают время — и ничего не происходит. Поэтому, повторюсь, при всем уважении к работе комиссии и ее новому руководителю Андрею Шаронову мы считаем наиболее действенным способом для того, чтобы подтолкнуть наших коллег к содержательным переговорам, жесткую и принципиальную позицию поставщиков. ■

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ В РОССИИ

Аналитический обзор по рынку российской розничной торговли подготовлен генеральным директором агентства INFOline Иваном Федяковым

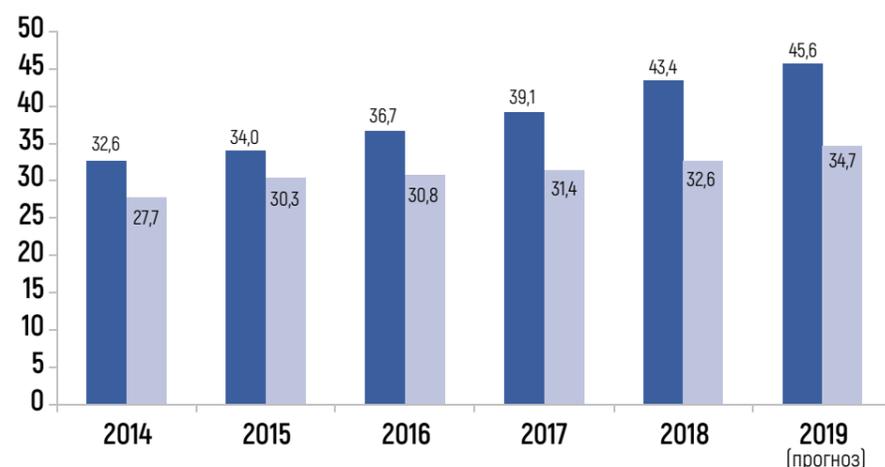


В 2018–2019 годах изменилась парадигма потребительского рынка России. После глубокого падения в 2015–2016 годах и стагнации в 2017 году многие торговые сети не выдержали усилившейся конкуренции и не смогли адаптироваться к изменению покупательского поведения, в связи с чем сократили объемы продаж, вынуждены были закрыть ряд ставших нерентабельными торговых объектов, а некоторые свернули операционную деятельность и покинули рынок. В 2018–2019 годах мы наблюдаем восстановление оборота розничной торговли, которое в значительной степени связано с ростом объемов потребительского кредитования и происходит несмотря на сокращение реальных

располагаемых доходов населения. Потребители возвращаются в магазины, но это другие клиенты — они по-другому выбирают необходимый товар, по-другому выбирают магазины, по-другому организуют свое время, работу и жизнь.

По результатам исследования INFOline, на долю топ-100 крупнейших сетей России в 2018 году приходится уже более 39% оборота розничной торговли, а совокупная выручка компаний, входящих в рейтинг INFOline Retail Russia TOP-100, приблизилась к 9 трлн руб. без учета НДС. Количество торговых объектов топ-100 сетей по итогам 2018 года превысило 130 тыс. магазинов, а общая торговая площадь — 38 млн кв. м.

ДИНАМИКА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И СРЕДНЕДУШЕВЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ В 2014-2018 ГГ. И ПРОГНОЗ НА 2019 ГОД, ТЫС. РУБ.



■ Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата
■ Среднедушевые денежные доходы

Источник: ФСГС, Минэкономразвития

ДИНАМИКА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

За 2018 год реальные располагаемые денежные доходы населения, рассчитанные Росстатом в апреле 2019 года по новой методике, стагнировали — рост на 0,1%, что близко к уровню статистической погрешности. С учетом сокращения реальных располагаемых доходов в первом квартале 2019 года негативная динамика данного показателя сохраняется уже шестой год.

ПОСЛЕ РЕТРОСПЕКТИВНОГО ПЕРЕСЧЕТА РЕАЛЬНЫХ РАСПОЛАГАЕМЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ ИХ СОКРАЩЕНИЕ ЗА ПЯТЬ ЛЕТ ПО СРАВНЕНИЮ С ДОКРИЗИСНЫМ 2013 ГОДОМ ОКАЗАЛОСЬ НЕСКОЛЬКО МЕНЬШИМ, ЧЕМ РАНЕЕ ОЦЕНИВАЛ РАНЕЕ РОССТАТ, — НА 8,3% ВМЕСТО 10,8%.

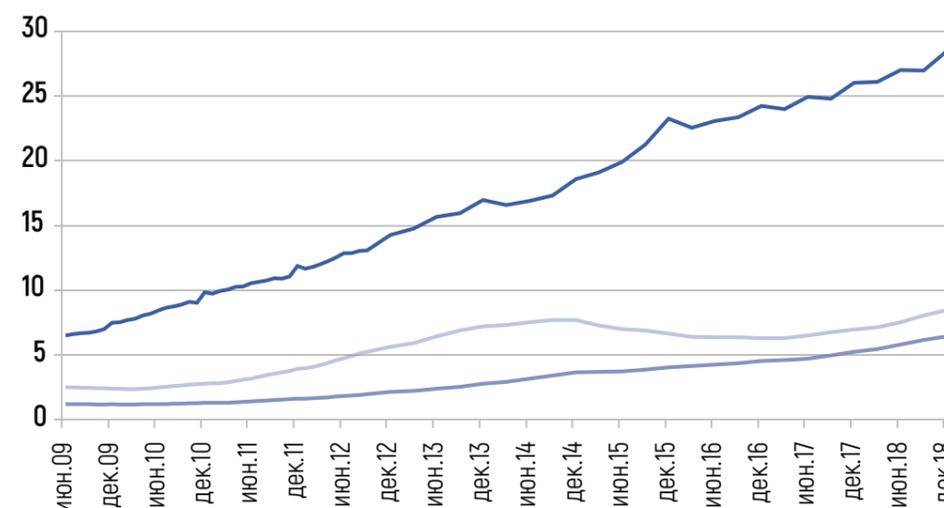
Данные за 2013–2018 годы уточнены в среднем на 1% в разные годы, сильнее всего они пересмотрены за 2016 год, когда доходы, по новой методике, сократились не на 6%, а на 4,5%. Теперь все теневые доходы относятся к зарплате, в результате ее доля в общей структуре доходов населения выросла с 43,8% почти до 60% в 2018 году, а остальные виды доходов сократились: от предпринимательской деятельности — до 3,7 трлн руб. (6,4%) вместо 4,3 трлн руб. (7,5%), и от собственности — до 2,46 трлн руб. (4,2%) вместо 2,8 трлн руб. (4,9%).

По данным ежемесячного обзора INFOline «Состояние потребительского рынка России и рейтинг торговых сетей FMCG РФ», в первом полугодии 2018 года впервые с 2014 года реальные доходы населения демонстрировали рост (на 0,8%), однако это было преимущественно связано с локальным ростом выплат в государственном секторе для выполнения целевых показателей, предусмотренных майскими указами в преддверии выборов президента. В результате после выборов рост сначала остановился, а во втором полугодии началось снижение, которое по итогам первого квартала 2019 года ускорилось до -2%.

Средняя по России сумма депозитов на одного вкладчика в Сбербанке, на который приходится более половины депозитов в стране, увеличилась с 400 тыс. руб. в январе 2015 года до пикового значения в декабре 2017 года — 570 тыс. руб., а затем начала снижаться и на ноябрь 2018 года составляла 553 тыс. руб. При этом в Москве средняя сумма вклада с января 2015 года по декабрь 2017 года возросла с 1,12 млн руб. до 1,44 млн руб. и осталась на том же уровне в течение всего 2018 года.

Одной из приоритетных для жителей России целей накопления является улучшение жилищных условий, причем около 10% планируют приобрести недвижимость в ближайшее время. Число россиян, считающих, что сейчас подходящее время, чтобы тратить деньги, к концу 2018 года увеличилось на 2 п.п. до 21%, а тех, кто экономит, напротив, сократилось на 5 п.п., до 62%.

ДИНАМИКА ВКЛАДОВ И КРЕДИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА, ТРЛН РУБ.



■ Вклады/депозиты ■ Ипотека ■ Потребительские кредиты

Источник: ЦБ РФ

ПО ДАННЫМ ВЦИОМ, В 2016–2018 ГОДАХ ДОЛЯ ЖИТЕЛЕЙ РОССИИ, ОСУЩЕСТВИВШИХ ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ НА РЕМОНТ ЖИЛЬЯ, ДОМА, ДАЧИ, ВЫРОСЛА С 16 ДО 19%. ЕЩЕ 26% РОССИЯН ПЛАНИРУЮТ РЕМОНТ ЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЙ И ПОКУПКУ МЕБЕЛИ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ.

ДИНАМИКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА РОССИИ

В 2018 году оборот розничной торговли (РТО) России продолжил демонстрировать положительную динамику, начавшуюся в 2017 году после двух лет спада (-4,6% в 2016 году и -10% в 2015 году). За 2018 год РТО составил 31,6 трлн руб., увеличившись, по уточненным данным, на 2,8% в физическом выражении и на 6,2% в денежном. Как и прогнозировали специалисты INFOline, в 2018 году модель поведения потребителей продолжила меняться от сбережения к бережливому потреблению. При этом в 2018 году наблюдался рекордный уровень промоактивности крупнейших сетей FMCG, а доля расходов потребителей на приобретение кулинарной продукции и посещение заведений общественного питания увеличилась.

ЗАМЕТНОЕ УСКОРЕНИЕ ТЕМПОВ РОСТА ОБОРОТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

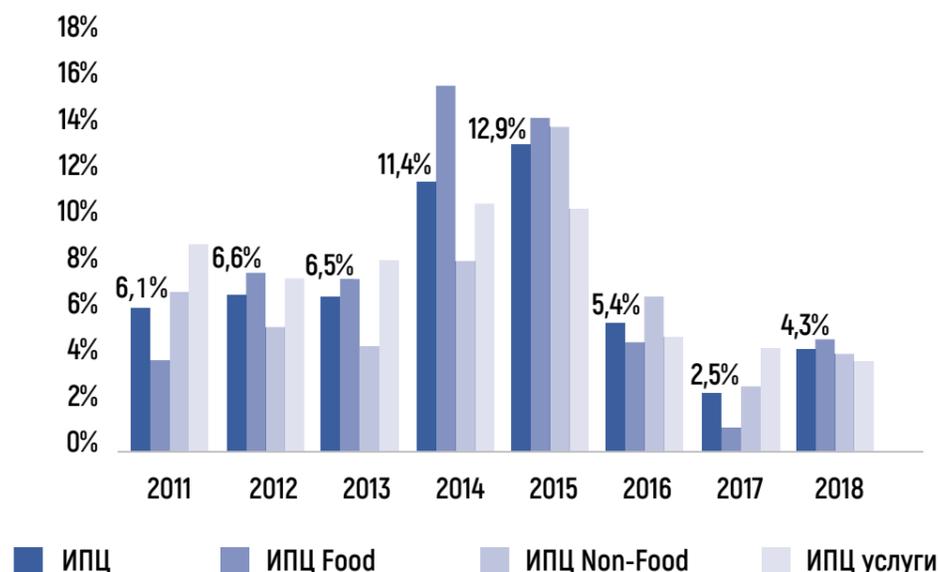
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ И ДЕНЕЖНЫЕ ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ, %



В 2018 ГОДУ СВЯЗАНО С РОСТОМ ОБЪЕМОВ ВЫДАЧИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ, А ТАКЖЕ АКТИВИЗАЦИЕЙ В КОНЦЕ ГОДА ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ В СЕГМЕНТЕ ТОВАРОВ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ В ОЖИДАНИИ РОСТА ЦЕН ПОСЛЕ ПОВЫШЕНИЯ НДС С 18 ДО 20% С 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА.

В среднем за 2018 год инфляция (ИПЦ) составила 2,9%. Основным фактором, сдерживающим рост цен, по мнению специалистов INFOline, стал высокий уровень конкуренции и борьба торговых сетей за потребителей с активным

ТЕМПЫ РОСТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН (ДЕКАБРЬ К ДЕКАБРЮ ПРЕД. ГОДА), %



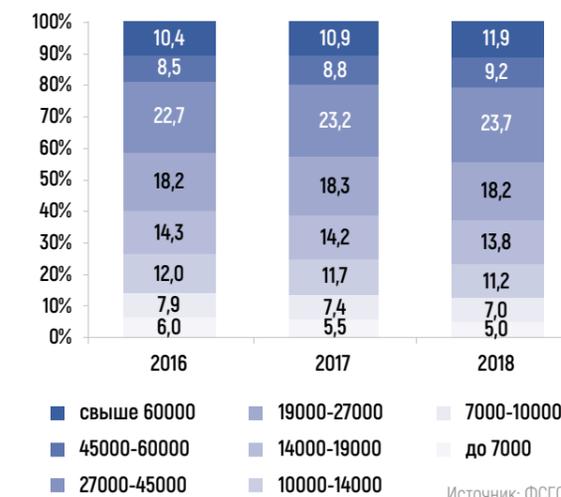
использованием таких инструментов стимулирования продаж, как скидки и промоакции. При этом на фоне повышения НДС с 1 января 2019 года ИПЦ в первом квартале 2019 года ускорился до 5,2%, в том числе ИПЦ food — 5,8%, ИПЦ non-food — 4,6%, а ИПЦ на услуги — 5,1%.

По наблюдениям специалистов INFOline, потребители (особенно молодежь) нацелены на удобство и экономию времени в процессе покупки, что стимулирует развитие e-commerce и негативно влияет на трафик и продажи офлайн. В 2019 году Министерство экономического развития ожидает, что рост РТО в физическом выражении замедлится до 1,6%, в 2020 году — ускорится до 2,1%, в 2021 году — до 2,5%. Таким образом, по оценкам INFOline, даже по итогам 2021 года физический объем розничных продаж продуктов питания и товаров народного потребления не вернется на уровень докризисного 2014 года.

ДИНАМИКА РТО ПО СЕГМЕНТАМ

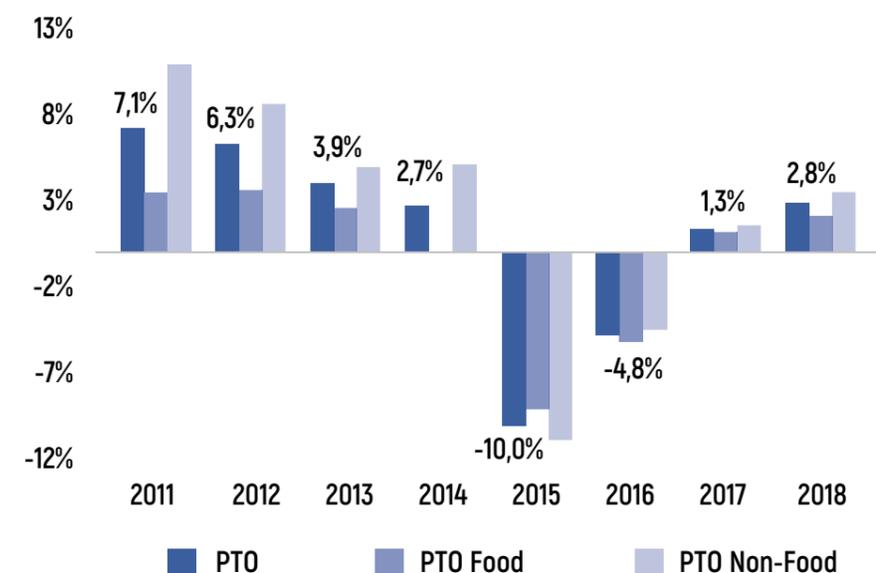
В 2018 году значительно усилилась по сравнению с 2016–2017 годами тенденция снижения доли продовольственных товаров в обороте розничной торговли: так, доля food вырос в физическом выражении на 2,1% — до 15,06 трлн руб. (в денежном выражении — на 4,5%), а non-food — на 3,5% до 16,52 трлн руб. (в денежном выражении — на 7,7%).

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ ПО ВЕЛИЧИНЕ СРЕДНЕДУШЕВЫХ ДОХОДОВ В 2016–2018 ГГ., %



В СТРУКТУРЕ ОБОРОТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РОСТ ПРОДАЖ НАБЛЮДАЛСЯ В КАТЕГОРИЯХ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ, КОМПЬЮТЕРОВ, БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ, СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И АВТОМОБИЛЕЙ.

ДИНАМИКА ОБОРОТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, В % К СООТВ. ПЕРИОДУ ПРЕД. ГОДА



Рынок косметики, парфюмерии и drogери в 2018 году продемонстрировал динамичный рост (особенно в сегментах средств по уходу за лицом, телом и волосами), причем сеть drogери «Магнит Косметик» увеличила выручку на 16% — до 91,6 млрд руб., и опередила лидера рынка сеть «Л'Этуаль». Продажи парфюмерно-косметических сетей «Л'Этуаль», «Рив Гош» и «Иль де Ботэ» стагнировали на фоне продолжающегося вынужденного сокращения количества объектов в связи с усилением конкуренции со стороны сетей FMCG, которые активно используют промоакции в этой категории и развивают shop-in-shop, и ростом онлайн-продаж у крупнейших универсальных ритейлеров (в первую очередь Wildberries и Ozon.ru).

РОСТ ПРОДАЖ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ В 2018 ГОДУ ЗНАЧИТЕЛЬНО ЗАМЕДЛИЛСЯ НА ФОНЕ СНИЖЕНИЯ ЦЕН В УСЛОВИЯХ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОЛИ ПРОДАЖ СО СКИДКАМИ У БОЛЬШИНСТВА РИТЕЙЛЕРОВ И СРЕМИТЕЛЬНОГО ПЕРЕТОКА ПРОДАЖ В ОНЛАЙН (В ТОМ ЧИСЛЕ В ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ).

Лидер рынка fashion и e-commerce Wildberries в 2018 году увеличил выручку на 74,3% — до 94,2 млрд руб., а выручка H&M Group в России увеличилась на 25,3% — до 41,4 млрд руб. Продажи через площадки Alibaba Group в России в 2018 году превысили 220 млрд руб., причем около 10% продаж приходилось на Tmall и доля этой площадки динамично росла.

В 2018 году темпы роста аптечного рынка снизились на фоне замедления инфляции и сокращения заболеваемости ОРВИ, а перспектив рынка связаны с расширением ассортимента косметики и сопутствующих товаров (FMCG) и консолидацией, одним из драйверов которой станет масштабная экспансия сети «Магнит», которая для обеспечения роста приобрела фармдистрибьютора «СИА Интернейшнл Лтд» и заявила о планах открытия более 2 тыс. аптек, которые в основном будут интегрированы в магазины у дома и объекты «Магнит Косметик».

ДИНАМИКА INFOLINE RETAIL RUSSIA TOP-100: ИТОГИ 2012–2018 ГОДОВ

По итогам 2018 года в рейтинг INFOLine Retail Russia TOP-100 вошли сети с чистой выручкой более 14 млрд руб., причем их совокупная выручка приблизилась к 9 трлн руб. без НДС.

ДОЛЯ TOP-100 НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПО ИТОГАМ 2018 ГОДА ВЫРОСЛА ДО 39% — НА 9 П.П. ПО СРАВНЕНИЮ С 2015 ГОДОМ.

Несмотря на стагнацию потребительского спроса, крупнейшие сети динамично наращивали операционные и финансовые показатели и по итогам 2018 года увеличили выручку на 13,7%, что в два раза выше, чем динамика розничного рынка в денежном выражении.

Последняя смена лидера в рейтинге INFOLine Retail Russia TOP-100 произошла по итогам 2017 года — X5 Retail Group опередила по выручке за год торговую сеть «Магнит». В 2018 году отрыв лидера значительно увеличился благодаря реали-

зации программы открытия новых объектов и эффекта от завершения обновления действующих магазинов. Как и прогнозировали специалисты INFOLine, консолидация как основная парадигма развития отрасли значительно усилилась. В начале 2019 года стало известно об объединении сетей «Красное & Белое», ГК «Дикси» и «Бристоль», тем самым сформируется новая тройка лидеров — X5 Retail Group, «Магнит» и объединенная компания «Красное & Белое», «Бристоль» и «Дикси», которые будут управлять более чем 40 тыс. магазинами, а выручка каждой компании превысит 1 трлн руб.

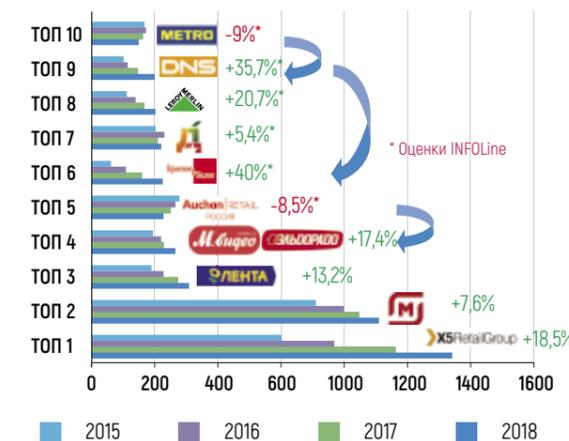
Слияние сетей «М.Видео» и «Эльдорадо» и поглощение сети MediaMarkt позволило объединенной компании выйти на четвертое место рейтинга в 2018 году.

Приобретение 12 гипермаркетов «К -Раута» дало возможность единственному представителю DIY-ритейла в топ-10 Leroy Merlin упрочить свои позиции в рейтинге. В начале 2019 года одна из старейших сетей электроники «Кей» сообщила о передаче торговых помещений сети DNS, которая продолжает активное региональное развитие, увеличивает площади и расширяет ассортимент магазинов, демонстрируя быстрый рост выручки и сопоставимых продаж.

В мае 2018 года была закрыта сделка по объединению крупнейших сетей в сегменте мобильной электроники «Евросети» и «Связного». С 2019 года компания отказалась от бренда «Евросеть» и переводит все объекты под бренд «Связной».

INFOLINE ПРОГНОЗИРУЕТ, ЧТО ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ КРУПНЕЙШИХ СЕТЕЙ БУДЕТ СОПРОВОЖДАТЬСЯ КОНСОЛИДАЦИЕЙ РЫНКА,

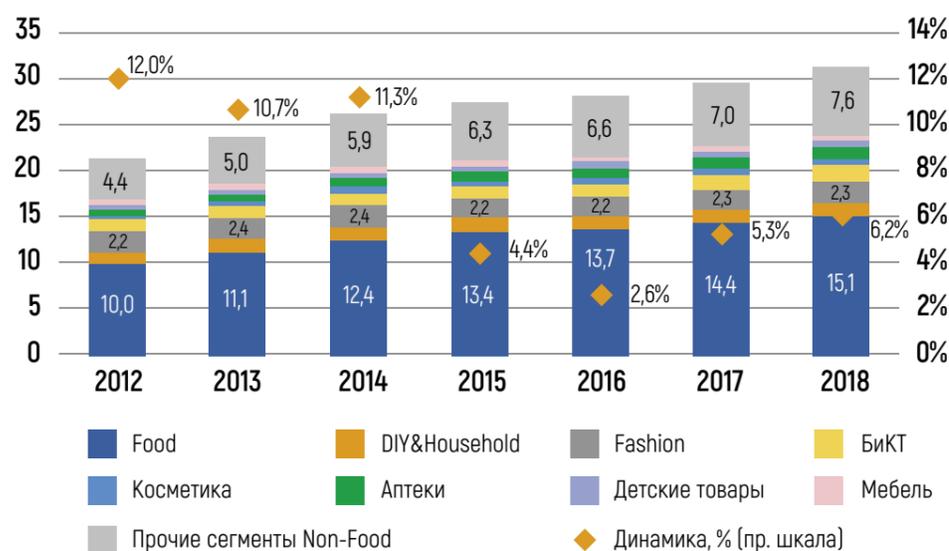
ВЫРУЧКА TOP-10 В 2015-2018 ГОДАХ, МЛРД РУБ. БЕЗ НДС



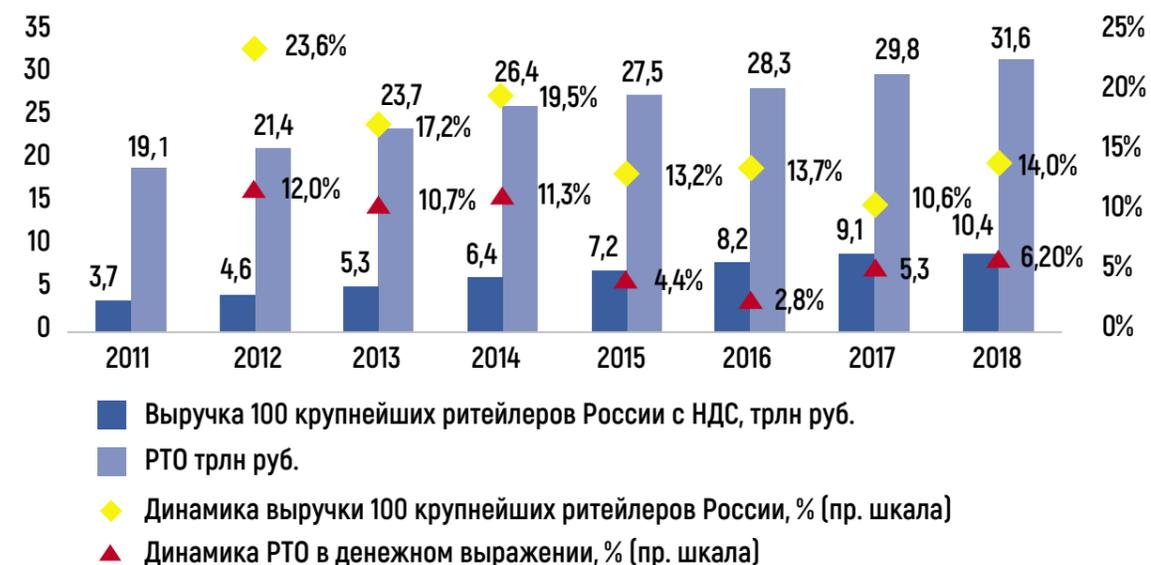
НО ЕСЛИ РАНЕЕ ЭТО ПРОИСХОДИЛО В ОСНОВНОМ НА ФОНЕ ФИНАНСОВОГО И ОПЕРАЦИОННОГО ПРЕВОСХОДСТВА, ТО В БУДУЩЕМ ОСНОВНЫМ ДРАЙВЕРОМ БУДЕТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИТ И УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ.

Компании, которые уже активно инвестируют и эффективно развивают big data и омниканальную модель взаимодействия с покупателем, усиливают контроль над цепочками поставок, в том числе развивая прямой импорт, СТМ и собственное производство, продолжают улучшать позиции в рейтинге. ■

ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПО СЕГМЕНТАМ И ГРУППАМ ТОВАРОВ, ТРЛН РУБ.



ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ ЛИДЕРОВ INFOLINE RETAIL RUSSIA TOP-100



Материал подготовлен по данным, предоставленным аналитической компанией Data Insight

РЫНОК E-COMMERCE. ТОП-100 ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛОЩАДОК

«Интернет-торговля в России растет за счет числа онлайн-заказов (290 млн, или +18%, в 2018 году), но не за счет среднего чека (3970 руб.), падающего второй год подряд (-2% в 2018 году). При этом растет и число покупателей, которые стали совершать покупки чаще и в большем количестве категорий товаров», – отмечает эксперт в области исследований и интернет-маркетинга, основатель компании Data Insight Федор Вирин.

РЫНКИ ВНУТРИРОССИЙСКИХ И ТРАНСГРАНИЧНЫХ ПРОДАЖ

Ежегодно объем прироста рынка внутрироссийской интернет-торговли увеличивается (+19% в 2018 году). Причем если пять лет назад рынок рос на 100 млрд руб. в год, то в 2018 году – уже на 185 млрд руб., составив объем по выручке в 1,15 трлн руб.

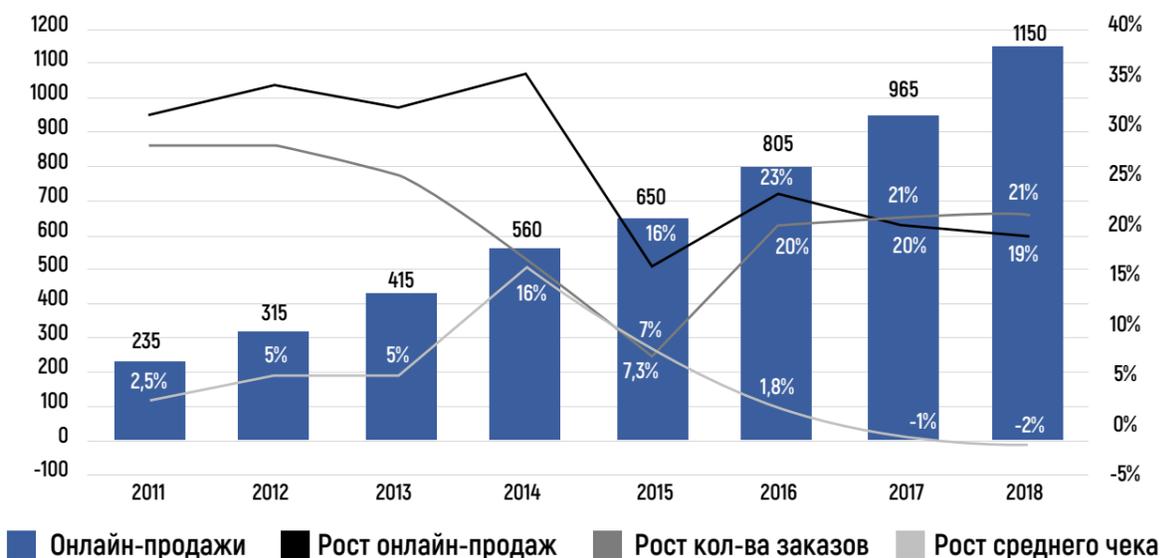
При среднегодовых темпах роста +16% (2019–2023) к 2023 году рынок должен вырасти более чем в два раза – до 2,4 трлн руб.



ЕСЛИ ГОВОРИТЬ ПРО РОЗНИЧНЫЙ ОНЛАЙН-ИМПОРТ, ИЛИ ПОКУПКИ В ЗАРУБЕЖНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, ТО В КРОССБОРДЕРЕ В 2018 ГОДУ ВЫРУЧКА СОСТАВИЛА 348 МЛРД РУБ. (+29%), КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ – 300 МЛН (+34%), А СРЕДНИЙ ЧЕК – 1160 РУБ. (-4%).

Кроссбордер больше внутреннего рынка по числу заказов, но значительно меньше по объемам выручки. В целом кроссбордер как бизнес-модель занимает все более весомую часть

Рис. 1. Составляющие роста рынка интернет-торговли



Источник: Data Insight

рынка, и доля трансграничных покупок быстро растет. Показательно, что доля трансграничных продаж выше всего в средних и малых городах. Причем почти равно количество покупателей, совершающих покупки только в российских интернет-магазинах (21%) и приобретающих товары также еще и на зарубежных онлайн-площадках (19%).

В числе особенностей рынка интернет-торговли значится географическая концентрация ритейлеров в столице, непропорционально большая доля заказов из больших городов, большая доля самовывоза из магазинов и ПВЗ, слабые позиции междугородних игроков внутри страны, высокая доля кроссбордера, локальный набор маркетинговых каналов, фрагментированный рынок интернет-торговли и инфраструктуры логистики, высокие ожидания покупателей по скорости доставки, преобладание схем по оплате товаров после их получения.

КРУПНЕЙШИЕ ИГРОКИ ОНЛАЙН-РЫНКА

ОБЪЕМ ОНЛАЙН-РЫНКА, ПРИХОДЯЩИЙСЯ НА ТОП-100 ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ, СОСТАВИЛ В 2018 ГОДУ 801,9 МЛРД РУБ., ЧТО ОКАЗАЛОСЬ НА 29% ВЫШЕ, ЧЕМ В 2017 ГОДУ.

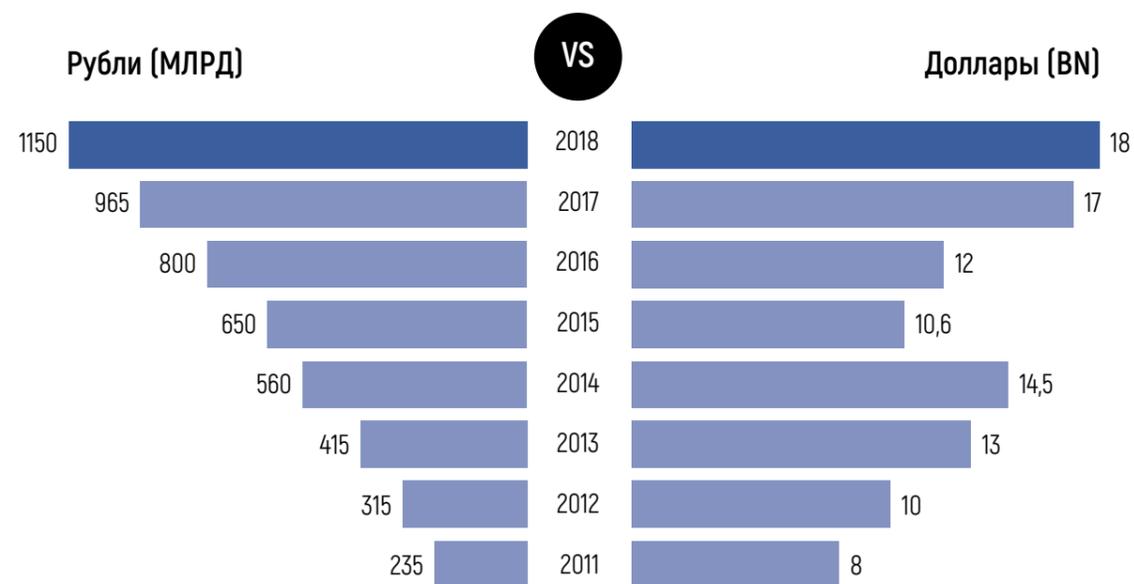
В рейтинг помимо интернет-магазинов вошли маркетплейсы, онлайн-розница MLM-сетей и продавцы B2B/B2C. Суммарное число заказов у всех игроков рейтинга в 2018 году составило 210 млн

штук. Из них 60% пришлось на первую десятку электронных площадок, половина из которых специализируется на продажах электроники и бытовой техники. На долю площадок, занимающих 10-е – 30-е позиции рейтинга, пришлось 23% заказов, а на магазины, занимающие 30-е – 100-е позиции, – 17% заказов. Средний чек топ-100 составил 3810 руб., включая НДС и стоимость доставки.

Показатели роста онлайн-продаж и количества заказов в прошлом году по сравнению с 2017 годом оказались соответственно на уровне 29 и 38%. Доля мобильных заказов возросла с 28% в 2017 году до 37% в 2018 году, а доля онлайн-платежей – с 23 до 28%. Вырос и порог вхождения в рейтинг топ-100. Если в 2016 году он составлял 1050 млн руб., то в 2018 году – уже 1790 млн руб.

Важно отметить, что если за пределами рейтинга топ-100 разница в показателях продаж между соседними категориями отличалась в три раза, то отрыв между топ-10 и топ-30 или между топ-30 и топ-100 уже превысил пять и более раз. Для сравнения: онлайн-продажи Wildberries.ru за 2018 год составили 1112 млн руб. (рост 74%). А у следующего за ним Citilink.ru они не превысили 732 млн руб. (рост 33%). По количеству заказов после Wildberries.ru с его 72,5 млн за 2018 год идет Ozon.ru с 15,5 млн. Именно эти крупнейшие по данному показателю интернет-магазины растут сегодня в четыре раза быстрее рынка и в два раза быстрее, чем они сами росли годом ранее. Если рассматривать наиболее востребованные товарные категории,

Рис. 2. Онлайн-продажи в России в 2011–2018 гг.



Источник: Data Insight

то по доле выручки лидируют бытовая техника и электроника, а по доле заказов — одежда, обувь и аксессуары.

ОНЛАЙН-ЭКСПОРТ

Рынок исходящего кроссбордера пока еще мал, и экспортная выручка в 2018 году составила 46,5 млрд руб. В валютном эквиваленте объем рынка экспорта материальных товаров составил 746 млн долл. (+36%), при среднем чеке 67 долл. Для сравнения: этот показатель в 2016 году был 430 млн долл., а в 2017 году — 550 млн долл.

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ, ПРОВЕДЕННОМУ АНАЛИТИКАМИ DATA INSIGHT НА ОСНОВЕ ДАННЫХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РЫНКА КРОССБОРДЕРНОЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ, А ТАКЖЕ В ХОДЕ ОНЛАЙН-ОПРОСА СЕЛЛЕРОВ НА ПЛАТФОРМЕ EBAU, В 2018 ГОДУ БЫЛО СДЕЛАНО ИЗ-ЗА РУБЕЖА 11,2 МЛН ЗАКАЗОВ НА РОССИЙСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛОЩАДКАХ (В 2016 ГОДУ – 7,9 МЛН, А В 2017 ГОДУ – 8,5 МЛН). ИЗ НИХ 7,2 МЛН ПОСЫЛОК (64%) БЫЛИ ПРОИЗВЕДЕНЫ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ, А 4 МЛН – ЧЕРЕЗ МАРКЕТПЛЕЙСЫ (36%).

Причем за два года вклад средних и мелких экспортеров, ведущих онлайн-продажи через маркетплейсы и осуществляющих доставку при

помощи почтовых операторов, вырос с 15% отправок в 2016 году до 36% на конец 2018 года.

В плане географического распределения заказов только за 2017 и 2018 годы доля стран СНГ в структуре российского товарного онлайн-экспорта выросла с 32 до 40%. Драйвером опережающего роста стали крупные интернет-магазины Wildberries, Lamoda, KupiVip, вкладывающие ресурсы в освоение соседних рынков. В первую очередь это коснулось Беларуси (18,6%), Казахстана (12,8%) и Украины (8,3%). Товарооборот со странами СНГ за два года более чем удвоился (114%).

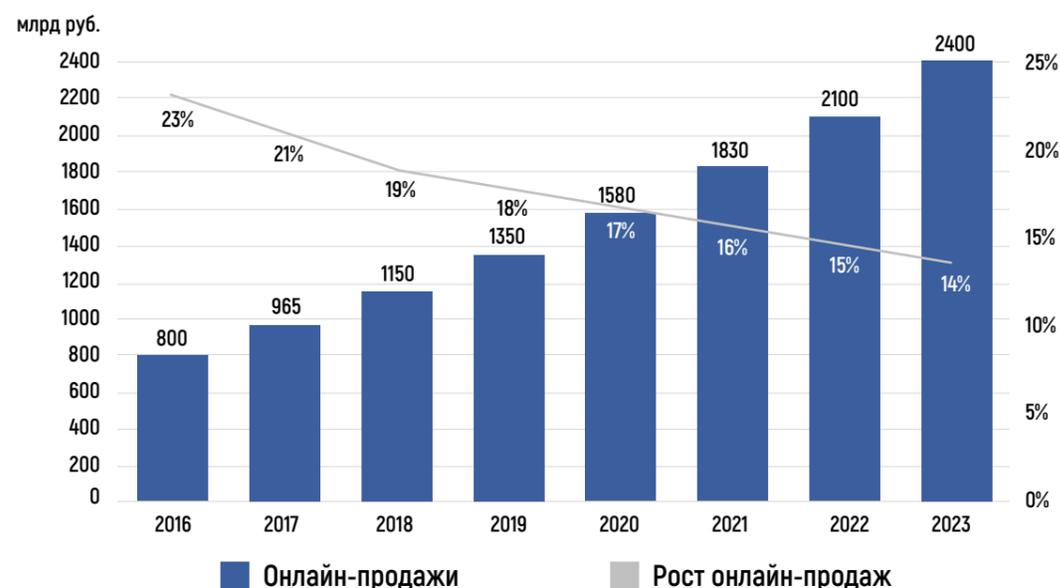
Со странами дальнего зарубежья он вырос на 54% за этот же период. В числе лидеров по числу заказов значатся США (17%), что объясняется наличием у населения платежеспособного спроса, низкой стоимостью российских товаров в пересчете на доллары, особенно на фоне беспошлинного ввоза заказов до 800 долл. Далее по количеству заказов на российских электронных площадках идут Германия (4,3%) и Великобритания (3,6%).

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОЛИ ДОЛЛАРОВОЙ ВЫРУЧКИ ПО ТОВАРНЫМ КАТЕГОРИЯМ, ТО ЛИДИРУЮТ КАТЕГОРИИ FASHION (36%), ЭЛЕКТРОНИКА (14%) И ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА И ИНТЕРЬЕРА (14%). В АУТСАЙДЕРАХ – МЕДИЦИНСКИЕ ТОВАРЫ (3%) И ПРОДУКТЫ (2%).

ТОП-100 ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

| # | МАГАЗИН | КАТЕГОРИЯ ТОВАРОВ | ОНЛАЙН-ПРОДАЖИ, 2018, МЛН РУБ. | РОСТ | КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ, ТЫС. 2018 | РОСТ, % | СРЕДНИЙ ЧЕК, РУБ., 2018 | РОСТ |
|----|-------------------|----------------------------|--------------------------------|------|-------------------------------|---------|-------------------------|------|
| 1 | wildberries.ru | одежда, обувь и аксессуары | 111 200 | 74% | 72 500 | 82% | 1 530 | -4% |
| 2 | citilink.ru | электроника и техника | 73 200 | 33% | 7 670 | 32% | 9 540 | 1% |
| 3 | mvideo.ru | электроника и техника | 52 800 | 46% | 4 590 | 30% | 11 500 | 12% |
| 4 | ozon.ru | универсальные магазины | 41 770 | 73% | 15 550 | 85% | 2 690 | -6% |
| 5 | dns-shop.ru | электроника и техника | 38 810 | 83% | 5 240 | 78% | 7 410 | 2% |
| 6 | lamoda.ru | одежда, обувь и аксессуары | 29 030 | 14% | 8 720 | 14% | 3 330 | 0% |
| 7 | eldorado.ru | электроника и техника | 24 500 | 8% | 3 250 | -21% | 7 540 | 37% |
| 8 | svyaznoy.ru | электроника и техника | 19 720 | 26% | 1 690 | 14% | 11 670 | 11% |
| 9 | technopoint.ru | электроника и техника | 19 080 | 8% | 3 000 | 5% | 6 360 | 3% |
| 10 | petrovich.ru | товары для дома | 18 000 | 38% | 1 350 | 32% | 13 330 | 5% |
| 11 | vseinstrumenti.ru | товары для дома | 17 830 | 20% | 2 530 | 17% | 7 050 | 3% |
| 12 | onlinetrade.ru | универсальные магазины | 17 240 | 19% | 3 480 | 45% | 4 950 | -18% |
| 13 | apteka.ru | красота и здоровье | 12 630 | 59% | 7 890 | 66% | 1 600 | -4% |
| 14 | bonprix.ru | одежда, обувь и аксессуары | 11 350 | -6% | 3 110 | -12% | 3 650 | 7% |
| 15 | utkonos.ru | FMCG | 10 190 | 8% | 1 980 | 9% | 5 150 | -1% |
| 16 | komus.ru | офис и бизнес | 10 090 | 15% | 1 360 | 12% | 7 420 | 3% |
| 17 | ulmart.ru | универсальные магазины | 9 930 | -57% | 2 800 | -53% | 3 550 | -9% |
| 18 | detmir.ru | товары для детей | 9 680 | 89% | 5 130 | 115% | 1 890 | -12% |
| 19 | sima-land.ru | универсальные магазины | 9 540 | 46% | 1 470 | 44% | 6 490 | 1% |
| 20 | ikea.com | товары для дома | 9 080 | 366% | 530 | 304% | 17 130 | 15% |
| 21 | witt.ru | одежда, обувь и аксессуары | 8 760 | -35% | 2 350 | -41% | 3 730 | 10% |
| 22 | labirint.ru | книги и диски | 8 680 | 3% | 11 370 | 4% | 760 | -1% |
| 23 | shop.mts.ru | электроника и техника | 8 260 | 31% | 540 | -27% | 15 300 | 79% |
| 24 | holodilnik.ru | электроника и техника | 8 050 | 20% | 360 | 16% | 22 360 | 3% |
| 25 | kupivip.ru | одежда, обувь и аксессуары | 6 710 | -13% | 1 070 | -9% | 6 270 | -4% |
| 26 | petshop.ru | FMCG | 6 040 | 6% | 2 180 | 19% | 2 770 | -11% |
| 27 | kolesa-darom.ru | автотовары | 5 820 | 29% | 400 | 21% | 14 550 | 7% |
| 28 | hoff.ru | товары для дома | 5 490 | 50% | 390 | 48% | 14 080 | 1% |
| 29 | euroset.ru | электроника и техника | 5 230 | 40% | 530 | 30% | 9 870 | 8% |
| 30 | 220-volt.ru | товары для дома | 4 980 | 79% | 830 | 53% | 6 000 | 17% |
| 31 | officemag.ru | офис и бизнес | 4 840 | 24% | 370 | 16% | 13 080 | 7% |
| 32 | leroymerlin.ru | товары для дома | 4 420 | 161% | 500 | 149% | 8 840 | 5% |
| 33 | faberlic.com | красота и здоровье | 4 420 | -20% | 1 340 | -20% | 3 300 | 0% |

Рис. 3. Интернет-торговля в России, прогноз на 2019-2023 гг.



| | | | | | | | | |
|----|----------------------|----------------------------|-------|------|-------|------|--------|------|
| 34 | pult.ru | электроника и техника | 4 290 | -12% | 120 | -14% | 35 750 | 2% |
| 35 | laredoute.ru | одежда, обувь и аксессуары | 4 290 | -15% | 630 | -17% | 6 810 | 2% |
| 36 | sportmaster.ru | спорт и активный отдых | 4 220 | 29% | 2 530 | 16% | 1 670 | 11% |
| 37 | oldi.ru | электроника и техника | 4 060 | 41% | 440 | 42% | 9 230 | -1% |
| 38 | santehnika-online.ru | товары для дома | 4 000 | 29% | 160 | 33% | 25 000 | -3% |
| 39 | rbt.ru | универсальные магазины | 3 820 | 73% | 410 | 26% | 9 320 | 37% |
| 40 | rendez-vous.ru | одежда, обувь и аксессуары | 3 750 | 98% | 640 | 72% | 5 860 | 15% |
| 41 | techport.ru | универсальные магазины | 3 670 | 17% | 300 | 16% | 12 230 | 1% |
| 42 | vstroyka-solo.ru | электроника и техника | 3 490 | 25% | 180 | 12% | 19 390 | 12% |
| 43 | gifts.ru | подарки и развлечения | 3 380 | 30% | 100 | 23% | 33 800 | 6% |
| 44 | autodoc.ru | автотовары | 3 350 | 27% | 1 350 | 18% | 2 480 | 8% |
| 45 | notik.ru | электроника и техника | 3 350 | 37% | 50 | 42% | 67 000 | -4% |
| 46 | mosautoshina.ru | автотовары | 3 150 | 25% | 180 | 22% | 17 500 | 2% |
| 47 | my-shop.ru | книги и диски | 3 120 | 48% | 1 710 | 27% | 1 820 | 17% |
| 48 | e2e4online.ru | электроника и техника | 3 060 | 18% | 280 | 11% | 10 930 | 6% |
| 49 | akson.ru | товары для дома | 3 020 | 13% | 290 | 8% | 10 410 | 5% |
| 50 | minicen.ru | красота и здоровье | 3 020 | 124% | 1 920 | 129% | 1 570 | -2% |
| 51 | dochkisinochki.ru | товары для детей | 3 010 | 29% | 910 | 21% | 3 310 | 7% |
| 52 | beru.ru | универсальные магазины | 2 920 | n/a | 620 | n/a | 4 710 | n/a |
| 53 | apteka-ot-sklada.ru | красота и здоровье | 2 920 | 90% | 2 190 | 89% | 1 330 | 1% |
| 54 | tmall.aliexpress.com | универсальные магазины | 2 920 | 49% | 550 | 72% | 5 310 | -13% |
| 55 | tiu.ru | универсальные магазины | 2 870 | 3% | 820 | 3% | 3 500 | 0% |
| 56 | 123.ru | универсальные магазины | 2 830 | -9% | 210 | -3% | 13 480 | -7% |
| 57 | re-store.ru | электроника и техника | 2 780 | 29% | 70 | 25% | 39 710 | 3% |
| 58 | adidas.ru | спорт и активный отдых | 2 770 | -12% | 500 | -17% | 5 540 | 6% |
| 59 | emex.ru | автотовары | 2 690 | 15% | 1 280 | 15% | 2 100 | 0% |
| 60 | shinservice.ru | автотовары | 2 660 | 16% | 150 | 13% | 17 730 | 3% |
| 61 | stolplit.ru | товары для дома | 2 660 | 5% | 190 | -5% | 14 000 | 10% |
| 62 | kns.ru | офис и бизнес | 2 620 | 28% | 40 | 32% | 65 500 | -3% |
| 63 | sunlight.net | подарки и развлечения | 2 560 | n/a | 340 | n/a | 7 530 | n/a |
| 64 | kotofoto.ru | универсальные магазины | 2 550 | 120% | 240 | 111% | 10 630 | 4% |
| 65 | монастырёв.рф | красота и здоровье | 2 520 | 199% | 1 390 | 105% | 1 810 | 46% |
| 66 | akusherstvo.ru | товары для детей | 2 390 | -12% | 320 | -16% | 7 470 | 5% |

| | | | | | | | | |
|-----|------------------|----------------------------|-------|------|-------|------|--------|------|
| 67 | exist.ru | автотовары | 2 380 | -47% | 880 | -43% | 2 700 | -7% |
| 68 | goods.ru | универсальные магазины | 2 340 | 256% | 570 | 275% | 4 110 | -5% |
| 69 | askona.ru | товары для дома | 2 330 | 37% | 110 | 33% | 21 180 | 3% |
| 70 | positronica.ru | электроника и техника | 2 290 | -19% | 230 | -26% | 9 960 | 9% |
| 71 | pleer.ru | электроника и техника | 2 240 | 21% | 340 | 13% | 6 590 | 7% |
| 72 | 6030000.ru | красота и здоровье | 2 230 | 394% | 700 | 439% | 3 190 | -8% |
| 73 | regard.ru | электроника и техника | 2 220 | 3% | 250 | 0% | 8 880 | 3% |
| 74 | 4tochki.ru | автотовары | 2 210 | 50% | 130 | 48% | 17 000 | 1% |
| 75 | isolux.ru | товары для дома | 2 190 | 7% | 100 | -2% | 21 900 | 9% |
| 76 | chipdip.ru | электроника и техника | 2 160 | 97% | 550 | 23% | 3 930 | 60% |
| 77 | onno.ru | электроника и техника | 2 120 | 23% | 200 | 22% | 10 600 | 1% |
| 78 | okeydostavka.ru | FMCG | 2 100 | -3% | 650 | 3% | 3 230 | -6% |
| 79 | key.ru | электроника и техника | 2 100 | 38% | 220 | 34% | 9 550 | 3% |
| 80 | oriflame.ru | красота и здоровье | 2 070 | -29% | 530 | -29% | 3 900 | 0% |
| 81 | mebelvia.ru | товары для дома | 2 060 | 12% | 140 | -7% | 14 710 | 20% |
| 82 | chitai-gorod.ru | книги и диски | 2 050 | 66% | 2 230 | 75% | 920 | -5% |
| 83 | vsemayki.ru | подарки и развлечения | 2 040 | 6% | 1 020 | 5% | 2 000 | 1% |
| 84 | metro-cc.ru | универсальные магазины | 2 030 | -10% | 290 | -15% | 7 000 | 6% |
| 85 | megabitcomp.ru | электроника и техника | 2 000 | 53% | 170 | 51% | 11 760 | 1% |
| 86 | tsum.ru | одежда, обувь и аксессуары | 2 000 | -47% | 80 | -48% | 25 000 | 2% |
| 87 | homeme.ru | товары для дома | 1 990 | -9% | 90 | -13% | 22 110 | 5% |
| 88 | leomax.ru | универсальные магазины | 1 980 | 77% | 300 | 78% | 6 600 | -1% |
| 89 | zhivika.ru | красота и здоровье | 1 970 | 55% | 1 500 | 43% | 1 310 | 8% |
| 90 | fotosklad.ru | электроника и техника | 1 970 | -56% | 120 | -58% | 16 420 | 5% |
| 91 | consul.ru | подарки и развлечения | 1 940 | -34% | 40 | -36% | 48 500 | 3% |
| 92 | top-shop.ru | универсальные магазины | 1 930 | -22% | 380 | -29% | 5 080 | 10% |
| 93 | express-shina.ru | автотовары | 1 910 | -2% | 130 | -7% | 14 690 | 5% |
| 94 | shop.megafon.ru | электроника и техника | 1 900 | -23% | 210 | -29% | 9 050 | 8% |
| 95 | shop.huawei.ru | электроника и техника | 1 880 | 8% | 80 | 7% | 23 500 | 1% |
| 96 | kuvalda.ru | товары для дома | 1 860 | 31% | 190 | 46% | 9 790 | -10% |
| 97 | av.ru | FMCG | 1 860 | 25% | 350 | 35% | 5 310 | -7% |
| 98 | video-shoper.ru | электроника и техника | 1 840 | -42% | 80 | -49% | 23 000 | 16% |
| 99 | pm.ru | товары для дома | 1 820 | 54% | 180 | 42% | 10 110 | 11% |
| 100 | shoppinglive.ru | универсальные магазины | 1 790 | 46% | 250 | 37% | 7 160 | 8% |

Помимо электроники наиболее быстрорастущими категориями являются косметика (с 7% в 2016 году до 10% в 2018 году) и коллекционные вещи (с 2 до 6%). Наиболее перспективной категорией для экспорта 17% экспортеров называют коллекционные товары советского периода. Около 86% отправок мелких и средних экспортеров выполняется «Почтой России», а 14% обслуживается другими логистическими операторами.

В числе факторов, препятствующих развитию экспорта, значится исключение возможности российским экспортерам предъявлять НДС к вычету, длительный процесс таможенного оформления, а также отсутствие бондовых складов (bonded warehouse), где товары могли бы храниться под контролем без взимания таможенных пошлин и налогов и без применения к ним лицензирования и квотирования на период хранения.

МОБИЛЬНЫЙ РИТЕЙЛ

Характерной чертой онлайн-покупок становится разнообразие устройств, используемых для этих целей. Благо интернет-аудитория в России составляет 74% населения (в возрасте 12+), и в ежедневном режиме в глобальную сеть выходят около 86% граждан. Ежемесячная аудитория интернета составляет 90 млн человек (+3% прирост за год). Поэтому ритейлеры

сегодня взаимодействуют с покупателями в любом из имеющихся в их распоряжении каналов коммуникаций (сайт, мобильное приложение, мессенджер, социальная сеть на десктопе, ноутбуке, планшете, смартфоне, Smart TV). Вполне закономерно, что число пользователей мобильных устройств в 2018 году превысило число тех, кто пользуется стационарными компьютерами для доступа в интернет. Соотношение так называемых mobile only и desktop only покупателей составило соответственно 21,6 млн (24%) и 16 млн (18%).

ПОКАЗАТЕЛЬНО, ЧТО В ПОСЛЕДНИЙ ГОД БОЛЬШЕ ВСЕГО ЗАКАЗОВ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ БЫЛО СДЕЛАНО С НОУТБУКОВ (32,4%) И ДЕСКТОПОВ (30,2%), А МЕНЬШЕ ВСЕГО – С ПЛАНШЕТОВ (8,9%) И СТАЦИОНАРНЫХ ТЕЛЕФОНОВ (2,8%).

Наиболее популярным средством для покупок остается смартфон, особенно для молодых людей до 25 лет. Почти каждая четвертая покупка в сети (27%) была совершена с использованием смартфона. Этот гаджет используется для 53% онлайн-покупок на разных этапах, и только в 11% случаев это устройство. Покупатели обращаются к своим мобильным устройствам для сравнения цен

Рис. 4. Кроссбордер vs. покупки в России



Источник: Data Insight

с конкурентами и для получения детального описания товаров.

У покупок через приложения самая активная и платежеспособная аудитория, высокая лояльность и доминирование нескольких продавцов. У покупок через мобильный браузер низкая конверсия и средний чек. В первую очередь ритейлеры сейчас сосредотачивают свое внимание на мобильных приложениях.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНТЕРНЕТ-КАНАЛЫ

С рынком e-commerce частично пересекается рынок социальной коммерции, включающий в себя продажу товаров и услуг в социальных сетях, мессенджерах, на сайтах объявлений и других P2P-платформах.

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ DATA INSIGHT, ПРОВЕДЕННОМУ В ПРОШЛОМ ГОДУ СОВМЕСТНО С «ЯНДЕКС.КАССЫ», В 2018 ГОДУ ОБЪЕМ РЫНКА СОЦИАЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ ОЦЕНИВАЛСЯ В 591 МЛРД РУБ. И В 394 МЛН СДЕЛОК.

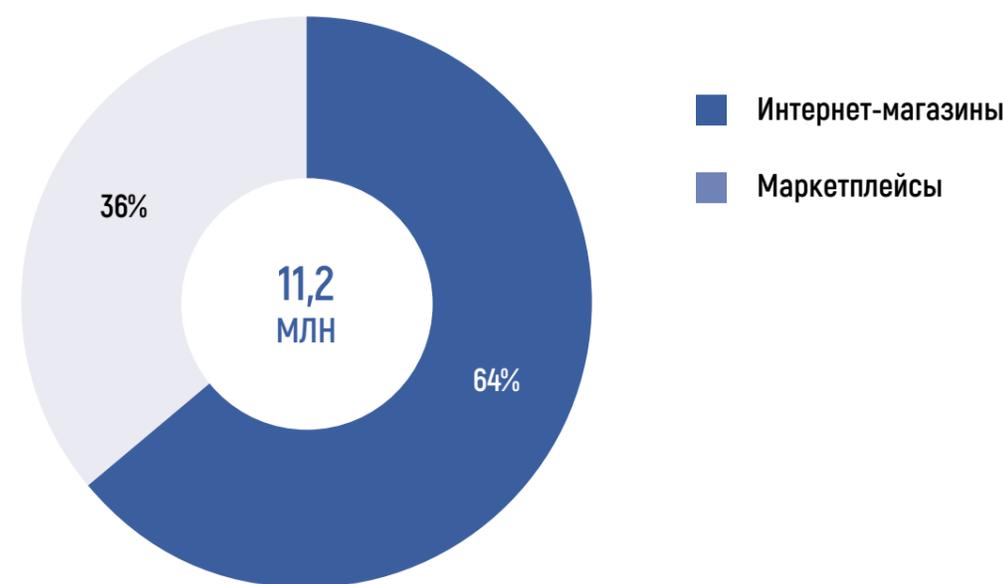
В нем участвуют 39 млн покупателей, из которых около 21 млн приобрели в прошлом году товары в соцсетях, почти 12 млн — на сайтах

Рис. 5. Доли посылок по источнику заказа



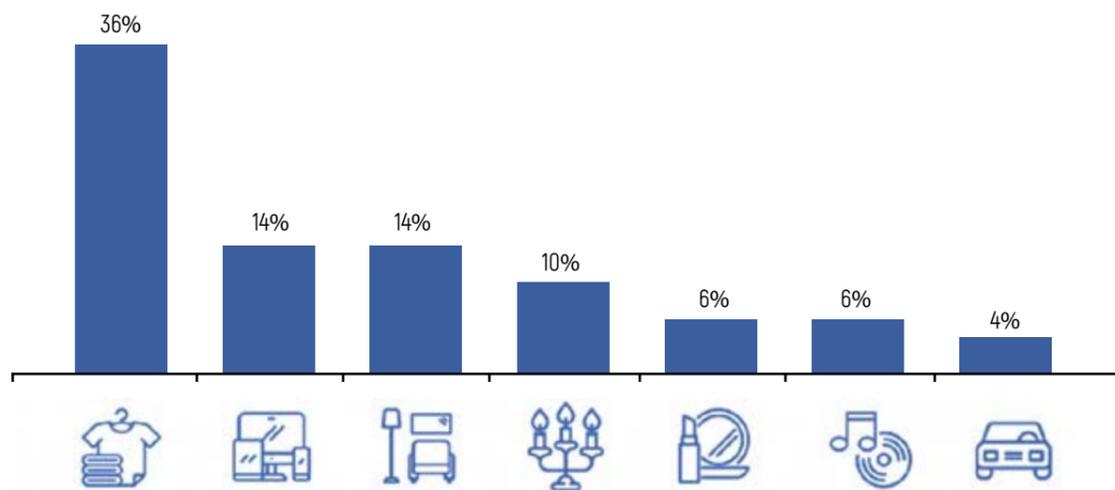
Источник: Data Insight по заказу eBay

Рис. 6. Географическое распределение заказов в онлайн-экспорте



Источник: Data Insight по заказу eBay

Рис. 7. Распределение доли выручки в долларах



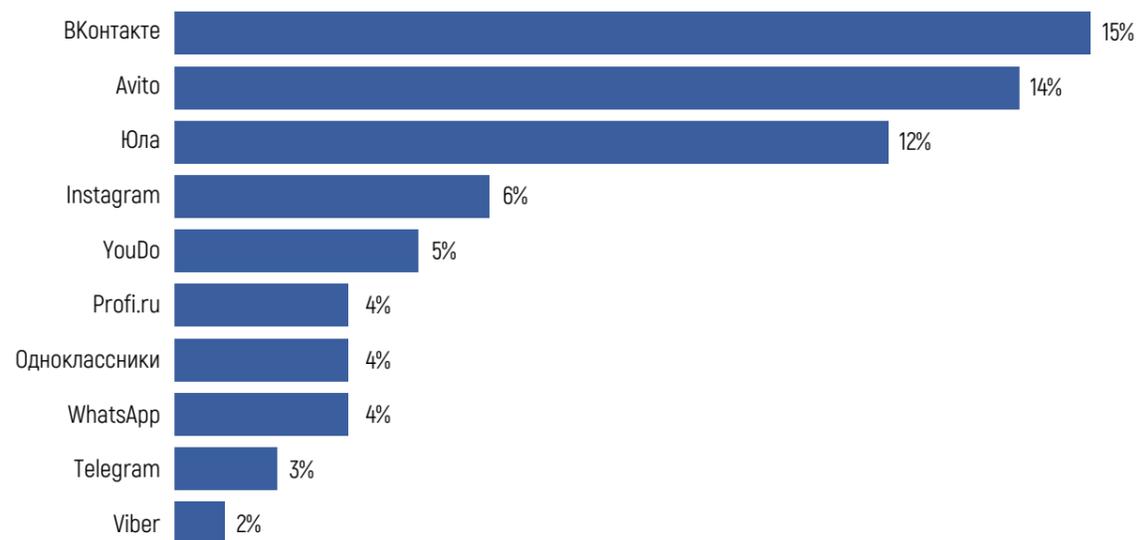
Источник: Data Insight по заказу eBay

объявлений, примерно 5 млн — в мессенджерах. Также в сделках участвуют 22 млн продавцов — компаний (B2C) и частных лиц (C2C).

Несмотря на то что средний чек за покупки в социальных каналах составил 1500 руб. и он меньше, чем в других каналах продаж, количество сделок довольно велико. В целом 55% интернет-аудитории сделали покупки на какой-либо из социальных интернет-платформ.

33% от объема продаж в социальной коммерции приходится на сервисы объявлений (Avito, Auto.ru, «Юла» и пр.), 26% — на социальные сети, 21% — на сайты sharing economy (биржи услуг, маркетплейсы с социальными механиками, включая Airbnb.ru, Profi.ru, YouDo.ru, Ремонтник.ру, Помогатель.ру, BlaBlaCar.ru, BeepCar.ru, Livemaster.ru, Etsy.com), 16% — на мессенджеры и 4% — на совместные покупки (объединение пользователей для оптовых заказов).

Рис. 8. Крупнейшие площадки по объему B2C и C2C сделок через социальные сети



Источник: Data Insight

В социальных онлайн-каналах на одного покупателя приходится в среднем три заказа за месяц. Если говорить про категории товаров, то больше всего покупок приходится на одежду и обувь (15,7%), электронику и бытовую технику (8,2%). 25% пользователей, которые раньше ничего не заказывали через социальные площадки, планируют попробовать это в будущем, и поэтому популярность покупок в соцканалах будет расти.

СТРАТЕГИЯ B2C-ПРОДАЖ

ОКОЛО 76% ПРОДАВЦОВ ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ ПРОДАЖ СОЦИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ, НА КОТОРЫЕ ПРИХОДИТСЯ 40% ВЫРУЧКИ ОТ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ (НА СОБСТВЕННЫЕ САЙТ И ПРИЛОЖЕНИЕ – 53,4%). 94% МЕРЧАНТОВ ПРЕДПОЧИТАЮТ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ.

По объему сделок лидирует «ВКонтакте» (15%), далее идет Instagram (5,9%) и замыкают тройку «Одноклассники» (3,8%). Быстрее всего растут продажи у компаний, использующих мессенджеры. 74% продавцов отметили рост числа покупок через WhatsApp, Telegram и Viber. Чаще всего мессенджеры используются для общения продавца с покупателем (89% компаний), для ведения канала с целью продаж (41%) и для рассылки предложений по клиентской базе (39%). Для 80% компаний основной метод продаж в социальных сетях — через собственную стра-

Рис. 9. Каналы продаж B2C и C2C



Источник: Data Insight

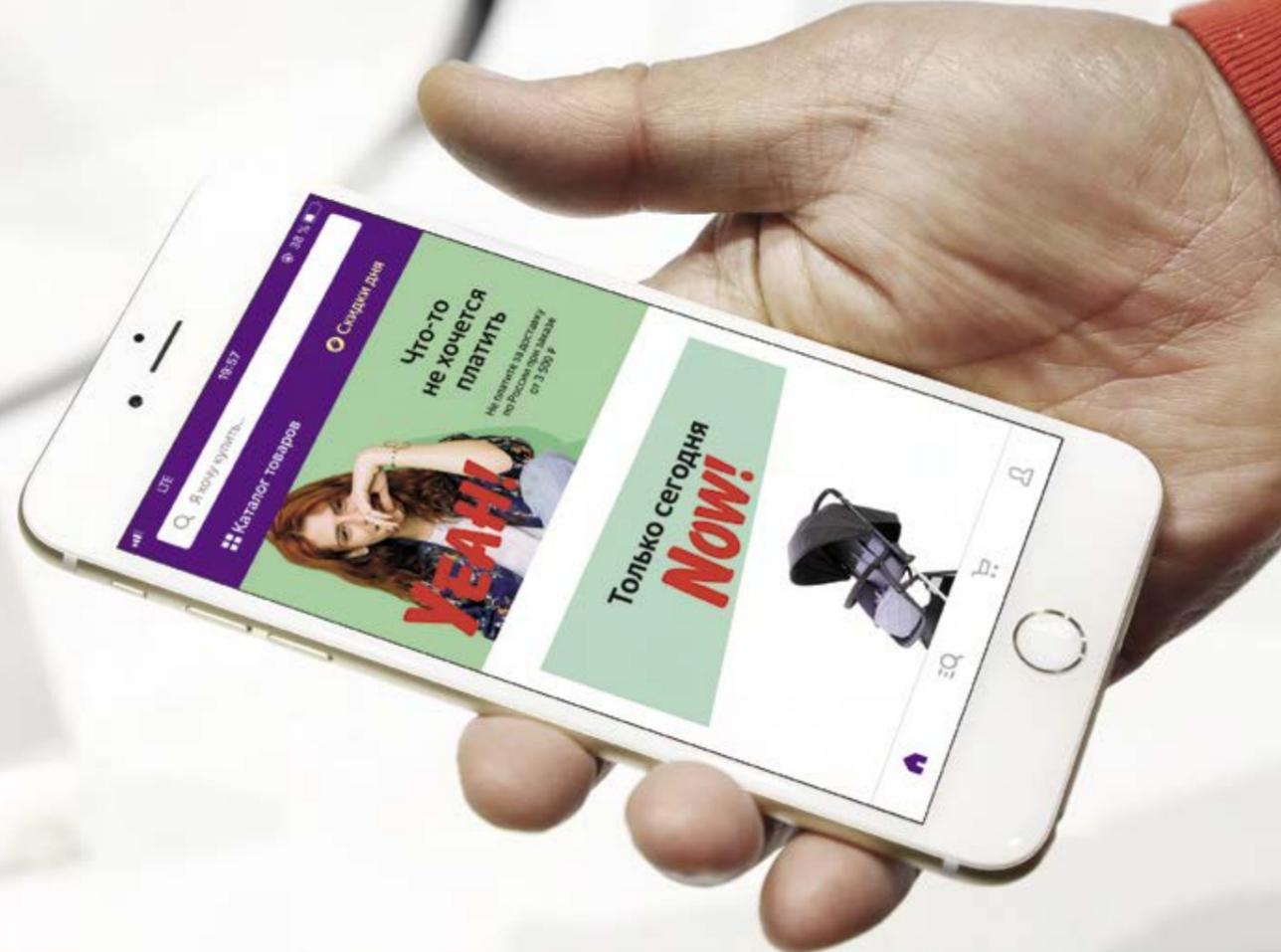
ницу. 57% респондентов используют для продаж встроенные функции соцсетей, 9% — встроенные платежи, а в 33% компаний работают через чат-боты.

РЫНОК C2C-ПРОДАЖ

Рынок C2C, включающий порядка 18 млн физических лиц, из которых 8 млн продавцов и 10 млн покупателей, в 2017 году оценивался по выручке в 295 млрд руб. На нем было совершено 90 млн продаж при среднем чеке в 3250 руб. Показательно, что только 5% (более 300 тыс. чел) являются профессиональными продавцами, а на 350 тыс. самых активных продавцов приходится 40% всех продаж. Причем 80% граждан продают товары, бывшие в употреблении, и только 8% реализуют вещи, купленные для перепродажи. А на 1 млн активных покупателей приходится 47% C2C-покупок.

ПРИ СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК C2C САЙТЫ ОБЪЯВЛЕНИЙ (71%) ГОРАЗДО ПОПУЛЯРНЕЕ СОЦСЕТЕЙ (37%). БОЛЬШЕ ВСЕГО ПРОДАВЦОВ НА AVITO (65% ВСЕХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ОВЛЕЧЕННЫХ В СОЦИАЛЬНУЮ КОММЕРЦИЮ) И НА «ЮЛЕ» (39%).

В соцсетях пользователи предлагают товары и услуги через тематические группы (51% опрошенных), личные страницы (47%), собственные группы (29%), рекламу (17%) и публикации у блогеров (10%). ■



После запроса поставщики доставляют товары клиентам своими силами с собственных складов. Однако зачастую селлеры хранят товары на складах владельцев площадок, отдавая им на откуп их сборку и доставку до конечного клиента (например, в «Беру», Ozon и Wildberries). А в Goods оставляют фулфилмент полностью на стороне поставщиков, предлагая доставлять заказы до конечных покупателей с партнерских складов.

Каждый селлер формирует индивидуальный пакет услуг исходя из своих потребностей. И от этого зависит размер фиксированной комиссии, выплачиваемой владельцу электронной площадки. Также комиссия зависит от товарной категории, маржинальности продукции и объемов продаж.

Важное значение имеют размещаемые на витринах маркетплейсов карточки каждого товара, включающие его фото с краткими характеристиками. На некоторых маркетплейсах предлагают услуги по фотографированию товаров в собственной студии. Чаще всего за контент отвечает сам продавец, который регулярно загружает и вносит исправления в карточки товаров, а маркетплейс их модерирует.

Перед выбором маркетплейса поставщики изучают трафик, товарные категории, стоимость размещения и условия сотрудничества. Далеко не всегда размер комиссии для селлеров является определяющим фактором при выборе площадки. Более важный показатель — это обороты продаж.

ЕСЛИ КРУПНЫЙ РИТЕЙЛЕР РАССМАТРИВАЕТ МАРКЕТПЛЕЙС БОЛЬШЕ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ МАРЖИ, ТО НЕБОЛЬШОЙ МОНОБРЕНДОВЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ РАССЧИТЫВАЕТ НА МАРКЕТИНГОВУЮ ПОДДЕРЖКУ И ФУЛФИЛМЕНТ

Причем во внимание принимается специфика продаж маркетплейса. Если на Wildberries более активно покупают одежду и обувь, а на Goods и «Беру» — электронику, то на Ozon в лидерах спроса потребительские товары и книги.

ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ПОСТАВКИ

С учетом того, что россияне активно покупают товары в иностранных интернет-магазинах, преимущественно в китайских, крупные рыночные игроки располагают маркетплейсами для трансграничной торговли. Одним из первых на российском рынке стал AliExpress, запущенный холдингом Alibaba Group в 2010 году. Маркетплейс популярен благодаря широкому ассортименту товаров по низким ценам, сжатым срокам доставки товаров из Китая и разветвленной сети курьерских сервисов.

ИНТЕРЕСНОЙ НОВАЦИЕЙ СТАЛА ИНТЕГРАЦИЯ АССОРТИМЕНТА ALIEXPRESS В СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ «ВКОНТАКТЕ» С ПОСЛЕДУЮЩИМ ФОРМИРОВАНИЕМ РАСШИРЕННЫХ ССЫЛОК – СНИППЕТОВ ТОВАРОВ.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ: ПЕРСПЕКТИВНЫЙ СЕГМЕНТ

На фоне стремительно растущего рынка e-commerce в последние годы активно развивается формат маркетплейсов – электронных площадок, ставших значимым трендом на рынке ритейла.

ПРАВИЛА ИГРЫ

Маркетплейсы являются идеальным решением не только для нишевых продаж товаров, но и рассматриваются в качестве эффективной бизнес-модели для выхода производителей и поставщиков на международные рынки. Успешно реализовать подобные масштабные проекты способны лишь крупнейшие игроки рынка, что объясняется ощутимыми расходами на создание всех слагаемых бизнеса, включая ИТ-платформу, складской комплекс, службу доставки, кол-центр и пр.

Условно любой маркетплейс состоит из витрины – единого каталога товаров и личных кабинетов покупателя и партнера. Владелец онлайн-площадки обеспечивает трафик, регулирует вопросы закупок, поддерживает селлера продвижением и трафиком, предоставляет свою маркетинговую поддержку для увеличения продаж, логистическую инфраструктуру, отслеживает денежные операции и выстраивает коммуникацию с покупателями. Поставщик в свою очередь занимается размещением товаров через личный

кабинет, мерчандайзингом, контролирует оборот и получает аналитику по продажам.

У КАЖДОГО МАРКЕТПЛЕЙСА ПРАКТИКУЮТСЯ СВОИ ПРАВИЛА СОТРУДНИЧЕСТВА С ПОСТАВЩИКАМИ. КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО МАРКЕТПЛЕЙС ВЫСТУПАЕТ В РОЛИ АГРЕГАТОРА ТОВАРОВ, СИСТЕМАТИЗИРУЯ ДАННЫЕ О НИХ ОТ РАЗНЫХ ПОСТАВЩИКОВ.

В данном случае на электронной площадке не занимаются формированием заказов и их доставкой, а только принимают и передают заявки от покупателей к продавцам. В этом случае заключаются контракты с поставщиками, по которым маркетплейс предоставляет им онлайн-витрину для размещения товаров, инструменты для коммуникации, техническую и маркетинговую поддержку, платежный функционал и пр.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИ ПРОДАЖАХ ЧЕРЕЗ МАРКЕТПЛЕЙСЫ, %



Источник: abbi insights. Base 111 retail executives in NL (данные из исследования OMNI SOLUTIONS)

В рамках проекта social e-com пользователи теперь могут покупать товары маркетплейсы, находясь в соцсети. После клика на сниппет запускается приложение AliExpress на платформе VK Pay и VK Apps, а ссылки автоматически преобразуются в карточки товаров с возможностью предпросмотра цен.

Для заказа товаров из интернет-магазинов Китая, Турции, Южной Кореи, Германии, Великобритании и Израиля востребован маркетплейс Bringly от «Яндекс.Маркета». Здесь продается около 4 млн товаров, которые хранятся на собственном складе в Латвии. Благодаря сотрудничеству Bringly с китайской социальной сетью TikTok стало возможным проведение совместных маркетинговых акций с привлечением известных блогеров, а также предоставление скидок, предложений и эксклюзивных распродаж.

В маркетплейсе Pandao от холдинга Mail.Ru Group более 170 тыс. товаров доставляются напрямую от китайских розничных и оптовых поставщиков, включая магазины TomTop, Chinabrends и Elenxs. Новшеством маркетплейса стал голосовой помощник для «Google Ассистента», помогающий пользователям с пошаговым поиском товаров и с последующим переходом в приложение для покупки.

ПАРТНЕРСКИЙ ПОДХОД

Не менее эффективно развиваются маркетплейсы, ориентированные на внутренний рынок

и конкурирующие за продавцов. Ведь чем больше партнеров будет представлено на площадке, тем более внушительным окажется товарный ассортимент и более значительным будет онлайн-трафик. Именно поэтому на электронных площадках стараются предлагать селлерам выгодные условия для сотрудничества.

Это касается маркетплейса Tmall, запущенного Alibaba Group в 2017 году на платформе AliExpress. В ассортименте Tmall представлено 50 тыс. товарных наименований среднего и высокого ценового сегмента, включая товары от прямых контрактов с Xiaomi и Huawei. Партнерами Tmall стали крупнейшие бренды-производители, среди которых Bosch, Crocs, Nestle Purina, Chicco, Huggies. С целью дальнейшего расширения ассортимента Tmall начал тестировать автоматическую систему регистрации продавцов, упрощающую доступ на площадку и в перспективе дающую возможность выхода на платформу AliExpress. В итоге половина среди всех селлеров Tmall приходится на российские бренды от производителей из Иванова, Рязани, Нижнего Новгорода и т. п.

НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ «БЕРУ» – СОВМЕСТНОМ ПРОЕКТЕ СБЕРБАНКА И ЯНДЕКСА – НАЧАЛИ ТЕСТИРОВАТЬ НОВУЮ МОДЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА С МАГАЗИНАМИ – «ВИТРИНА + ДОСТАВКА». ПРОЕКТ ПО РАБОТЕ СО СКЛАДОМ ПОСТАВЩИКА ПОМОЖЕТ МАРКЕТПЛЕЙСУ РАСШИРИТЬ АССОРТИМЕНТ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ ЗАТРАТЫ НА ОБРАБОТКУ И ХРАНЕНИЕ ТОВАРОВ.

Это позволит обеспечить выгодные цены и наличие товаров, включая дорогую технику и крупногабаритные товары весом от 30 кг. В дальнейшем это коснется детских товаров, продукции для автолюбителей и товаров для животных. В итоге поставщикам не придется выделять товарный запас из оборота специально под маркетплейс, храня его на собственном складе. Доставкой товаров и коммуникацией с покупателями займется маркетплейс. По такому принципу уже налажено сотрудничество с интернет-магазином Холодильник.ру. В компании считают, что на начальном этапе удастся расширить ассортимент на 18 тыс. предложений. Сейчас на «Беру» можно найти около 200 тыс. товаров от более чем 1 тыс. продавцов.

В Wildberries специально для поставщиков разработали портал berpartner.wildberries.ru, где в режиме реального времени они могут контролировать основные процессы по движению товаров, управлять продажами, формировать маркетинговые кампании и получать отчеты. И с февраля здесь снизили комиссию для поставщиков с 38 до 19%.

НЕДОСТАТКИ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ МАРКЕТПЛЕЙСЫ, %



Источник: abbi insights . Base 111 retail executives in NL

Также комиссию для селлеров маркетплейса сократили с мая и в Ozon. Это коснулось нескольких товарных категорий (автотовары, некоторые виды электроники и бытовой техники, мебель, товары для дома и сада, для здоровья, одежда и обувь). Снижение комиссии составило до 10% в зависимости от категории товаров и от операционной схемы работы (отгрузка со склада продавца или из логистического центра Ozon). Также здесь запустили платформу r2b-кредитования Ozon.Invest для финансирования операционной деятельности селлеров.

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

С целью привлечения клиентов маркетплейсы предлагают гибкие условия оплаты товаров и интересные сервисы. Например, AliExpress и Tmall протестировали для покупателей сервис по оплате товаров частями, без получения потребительского кредита или рассрочки. Покупателям было достаточно внести только 10% от стоимости товара, а остаток доплатить во время распродажи спустя несколько недель. Такие клиенты кроме заморозки цены получили дополнительную скидку во время распродажи, а также премиальную бесплатную доставку по всей России. Всего за неделю программой воспользовались до 10% всей аудитории Tmall в России.

В НАЧАЛЕ ЭТОГО ГОДА OZON ЗАПУСТИЛ УСЛУГУ ОНЛАЙН-КРЕДИТОВАНИЯ

МУЛЬТИКАТЕГОРИЙНЫХ ЗАКАЗОВ, ЧТО ПОЗВОЛИЛО КЛИЕНТАМ СОВЕРШАТЬ БОЛЕЕ ДОРОГИЕ ПОКУПКИ И ПРИОБРЕТАТЬ БОЛЬШЕ ТОВАРОВ ИЗ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ, ИСПОЛЬЗУЯ КРЕДИТ ИЛИ РАССРОЧКУ БЕЗ ПЕРВОГО ВЗНОСА И ПЕРЕПЛАТ.

А в Goods.ru — проекте, основанном ГК «М.Видео-Эльдорадо», реализовали инструмент, позволяющий наблюдать и анализировать динамику изменения цен на товары, представленные на онлайн-платформе. График истории стоимости товара расположен на каждой товарной странице, а шкала времени захватывает шесть недель. Для наглядности и простоты на сайте указывается разница в цене по сравнению с предыдущим периодом. Поскольку на Goods.ru более 600 тыс. товаров от более чем 1,5 тыс. интернет-магазинов, данный функционал необходим для понимания текущего тренда стоимости товара и принятия правильного решения о покупке. В планах по развитию инструмента — добавить анализ динамики цен с краткими выводами на страницу товара для наглядности и упрощения взаимодействия с механизмом. Планируется также внедрить функционал и в другие точки коммуникации, информируя клиентов о снижении цены на понравившийся ему товар (email-рассылки, push-уведомления и др.). Очевидно, что построение прозрачной коммуникации с аудиторией и повышение лояльности к бренду будут только способствовать востребованности маркетплейсов. ■



МАКСИМ ГРИШАКОВ: «ОНЛАЙН-РЫНОК НЕУКЛОННО СМЕЩАЕТСЯ В СТОРОНУ ФОРМАТА МАРКЕТПЛЕЙСА»

О перспективах развития маркетплейсов и трендах мировой и российской интернет-торговли рассказывает Максим Гришаков, генеральный директор Группы компаний «Яндекс.Маркет».



— **Расскажите об экосистеме компании и роли каждой ее составляющей.**

— У нас амбициозные планы по развитию нашей экосистемы, которая включает в себя несколько компонентов. Это «классический» «Яндекс.Маркет» — сервис для выбора и покупки товаров. На нем пользователям доступны подробные описания характеристик товаров, возможен их поиск по параметрам, сравнение моделей и цен, а также есть отзывы покупателей.

СЕЙЧАС НА «ЯНДЕКС.МАРКЕТ» ДОСТУПНО ОКОЛО 200 МЛН ТОВАРОВ И 25 ТЫС. МАГАЗИНОВ. НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ «БЕРУ» МОЖНО НАЙТИ ОКОЛО 200 ТЫС. ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ ОТ 1,5 ТЫС. ПРОДАВЦОВ ПО РЯДУ КАТЕГОРИЙ: ЭЛЕКТРОНИКА, ЛЕКАРСТВА, ПРОДУКТЫ, КОСМЕТИКА, БЫТОВАЯ ТЕХНИКА, ТОВАРЫ ДЛЯ САДА И ДАЧИ, ДЕТСКИЕ ТОВАРЫ И ТОВАРЫ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ.

Еще один сервис — маркетплейс Bringly — площадка для трансграничной торговли. На Bringly сейчас более 4 млн товаров из Китая, Израиля, Кореи, Японии, Германии, Турции, Великобритании.

Мы также развиваем собственную логистическую сеть, агрегатор курьерских служб «Яндекс.Доставка», сеть постаматов, а также открываем новые проекты для сравнения цен офлайн.

— **Как в последнее время развиваются маркетплейсы в России? Назовите ключевые тренды на этом рынке.**

— Главный тренд очевиден — онлайн-рынок неуклонно смещается в сторону формата маркетплейса. И речь здесь не только о создании этих электронных площадок с нуля, а о трансформации классического ритейла. Сегодня стандартный онлайн-магазин с легкостью заявляет о себе как о маркетплейсе. А это полностью меняет принцип взаимоотношений с партнерами — поставщиками магазинов, ставших агрегаторами. В целом подобная трансформация влияет на рынок положительно, стимулируя его к более интенсивному поиску новых возможностей для развития.

Второй важный тренд — это внедрение инновационных технологий, способствующих еще большему смешению онлайн- и офлайн-форматов. Одним из ярких примеров является новый сервис «Суперчек», который мы сейчас тестируем. Он помогает людям, привыкшим к офлайн-шопингу, сделать процесс покупки более удобным и рациональным, используя приложение в своем мобильном телефоне.

— **В чем вы видите преимущества маркетплейса «Беру» по сравнению с другими участниками этого рынка в России?**

— Мы запустили этот маркетплейс в начале мая прошлого года и в октябре вышли из стадии бета-тестирования. За это время много работали

над продуктом, делая его наиболее удобным как для покупателей, так и для поставщиков. Нашим преимуществом является гарантия качества партнеров площадки, поскольку в процессе отбора мы проводим тщательную проверку. В итоге посетители «Беру» имеют возможность сформировать мультикатегорийную корзину в одном месте. Мы также запустили «Беру Бонусы» — программу лояльности с элементами игровой механики для наших покупателей. «Беру Бонусы» также дают уникальную возможность для магазинов и производителей. Выдачу бонусов мы можем гибко настраивать в зависимости от бизнес-задачи, будь то увеличение среднего чека в определенной категории, рост продаж товаров конкретных брендов или распродажа товаров на складе.

СЕЙЧАС ТОВАРОБОРОТ МАРКЕТПЛЕЙСА ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА ОКАЗАЛСЯ ТАКИМ ЖЕ, КАК И ЕГО ОБОРОТ ЗА ВЕСЬ ПРОШЛЫЙ ГОД. ЗА ПОЛГОДА РАБОТЫ АУДИТОРИЯ МАРКЕТПЛЕЙСА ДОСТИГЛА ПОЛУМИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК В СУТКИ.

Наша цель — стать значимым игроком на рынке электронной коммерции. Для этого мы инвестируем в развитие инфраструктуры в Москве и в регионах, в маркетинг, отбираем опытных сотрудников в команду.

— **Какие изменения в работе маркетплейса произошли за последний год?**

— В первую очередь это развитие собственной логистической инфраструктуры в Центральной России. В декабре мы открыли комплекс в Ростове-на-Дону, который является нашим хабом для доставки по всему югу России. Совсем скоро откроем два собственных логистических комплекса в Подмоскowie.

МЫ ТАКЖЕ РАЗВИВАЕМ СЕТЬ ПОСТАМАТОВ ПОД БРЕНДОМ ВОХВОТ. ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ РЕАЛИЗОВАЛИ В ПРОШЛОМ ГОДУ, И НАШИ ПОСТАМАТЫ СТОЯЛИ В ОТДЕЛЕНИЯХ СБЕРБАНКА, ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ И МАГАЗИНАХ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА». К КОНЦУ ЭТОГО ГОДА УСТАНОВИМ В РАМКАХ ТЕСТА ЕЩЕ 600 ПОСТАМАТОВ, И В ПЛАНАХ К КОНЦУ 2024 ГОДА ЗНАЧИТСЯ ЕЩЕ 4 ТЫС. ШТУК.

На мой взгляд, это очень перспективный способ доставки. Клиенты «Беру» все больше предпочитают самовывоз, и сейчас 16% заказов выдается

через постаматы, а еще 35% — через пункты выдачи заказов.

— **Как развиваются офлайн-проекты маркетплейса?**

— Совсем недавно мы объявили о приложении «Суперчек», которое скоро выпустим в бета-тестирование. Для сравнения цен онлайн у нас есть «Яндекс.Маркет», а теперь у нас появилась возможность помогать нашим пользователям и в офлайн-канале. «Суперчек» будет охватывать весь цикл покупки: от зарождения потребности ее совершить до фактического получения продуктов. Покупатель сможет сформировать список покупок на основе полного ассортимента магазина и поделиться им с другими пользователями, получив персональные предложения и умные рекомендации (например, где можно купить любимые или редкие продукты).

НЕДАВНО МЫ ПРИОБРЕЛИ СЕРВИС SCAN TO BUY, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ РАЗВИВАТЬ ЕЩЕ ОДНУ ФУНКЦИЮ — САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ СКАНИРОВАНИЕ И ОПЛАТУ ТОВАРОВ.

Покупатель, находясь в торговом зале, с помощью камеры сканирует штрихкод товаров, складывая их в корзину. Затем с помощью банковской карты, привязанной к приложению, он оплачивает покупку. После совершения оплаты пользователь покидает магазин через точку контроля, минуя классические кассы.

— **Как строится работа маркетплейса с российскими поставщиками товаров? Какие требования к ним предъявляются?**

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ У НАС 1,5 ТЫС. АКТИВНЫХ ПРОДАВЦОВ, И КАЖДЫЙ ДЕНЬ К НАМ ПРИХОДЯТ ЕЩЕ 100 НОВЫХ.



При этом речь идет не просто о поступивших заявках, а о загрузке контента на сайт и физической поставке товаров на склад. При отборе поставщиков маркетплейса мы используем стандартные коммерческие принципы: изучаем историю деятельности поставщика, проверяем его на «Яндекс.Маркете», если он там размещается. В рамках нашей текущей бизнес-модели в большинстве случаев поставщики привозят товары непосредственно на наш склад, то есть мы получаем возможность во время приемки оценивать их качество. А также на 100% гарантировать их наличие в ассортименте.

Недавно у наших поставщиков появилась возможность не привозить товары к нам на хранение, и мы теперь можем их доставлять напрямую со склада производителя или поставщика. По такой схеме мы недавно начали работать с магазином Холодильник.ру, это дало нам возможность быстро пополнить ассортимент маркетплейса крупногабаритными товарами и бытовой техникой.

ДЛЯ ПОСТАВЩИКА КОМИССИЯ ЗА РАЗМЕЩЕНИЕ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ «БЕРУ» ОДНА ИЗ САМЫХ НИЗКИХ НА РЫНКЕ (5-13%) И ЗАВИСИТ ОТ КАТЕГОРИИ ТОВАРА. В ЭТУ СУММУ ВХОДЯТ ЛОГИСТИКА И МАРКЕТИНГ.

Если сумма заказа небольшая, то для покупателей доставка может быть платной. Не придется за нее платить, если сумма заказа по Москве будет от 2499 руб.

— **Расскажите про логистическую составляющую проекта.**

— Сейчас у нас свои склады в Подмосковье и Ростовской области и есть партнерская логистика. Мы агрегируем более 10 служб доставки в нашем сервисе «Яндекс.Доставка», что позволяет оптимально подбирать курьерскую службу под каждый заказ. Это также позволило «Беру» с первого же дня работы доставлять товары по всей России (10 крупных курьерских служб охватывают доставкой всю территорию России).

— **Какова региональная специфика развития проекта?**

— Работая в регионах, мы стараемся по максимуму привлекать локальные компании. Например, открыв склад в Ростове-на-Дону, усилили взаимодействие с местными предпринимателями, в числе которых много сильных игроков. Товары, сертифицированные как «Сделано на Дону» (региональный аналог Знака качества), пользуются большим спросом у жителей южных регионов. И мы сделаем все возможное, чтобы они оказались и на нашей площадке.

— **Насколько успешно развивается направление трансграничной онлайн-торговли?**

ХОТЯ МАРКЕТПЛЕЙС BRINGLY МЫ ЗАПУСТИЛИ ТОЛЬКО В НОЯБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА, МЫ СЕЙЧАС ВИДИМ БОЛЬШОЙ ИНТЕРЕС К ПЛОЩАДКЕ У ПОКУПАТЕЛЕЙ И МАГАЗИНОВ. ОДНА ИЗ ЕЕ ОСОБЕННОСТЕЙ — ЭТО РАБОТА ПО МОДЕЛИ М2М (МАРКЕТПЛЕЙС МАРКЕТПЛЕЙСОВ).

То есть к площадке подключены маркетплейсы, которые агрегируют сотни отдельных интернет-магазинов. Такая модель позволяет Bringly быстро масштабироваться и получать доступ к широкому товарному ассортименту партнеров, а маркетплейсам из других стран быстро выйти на новый рынок. Сейчас для многих продавцов, особенно европейских, выход на российский рынок является рискованным. Не многие готовы заниматься организацией доставки в Россию. Bringly дает возможность зарубежным ритейлерам выйти на рынок без первоначальных инвестиций. Площадка работает по модели «все включено», то есть обеспечивает партнерам сервис по логистике, маркетингу, поддержке клиентов, переводам товарных наименований.

Одним из первых партнеров стал маркетплейс Nersiburada — лидер турецкого рынка электронной торговли, который представляет Bringly более 4 млн товаров во всех основных категориях от 12 тыс. продавцов из Турции. В дальнейшем будем придерживаться этого же направления — подключать крупные зарубежные маркетплейсы, на которых россияне смогут найти уникальный и при этом необходимый для них товар по хорошим ценам.

— **Как бы вы оценили развитие российского рынка e-commerce?**

— Сейчас на российском рынке есть несколько крупных игроков в электронной коммерции, каждый из которых вносит свой вклад в развитие отрасли, выстраивая логистику, развивая фулфилмент и продвигая новые категории для продажи онлайн. В целом мне нравится, как развивается электронная коммерция в России сейчас.

ЕСЛИ В НАЧАЛЕ 2000-Х ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ РАЗВИВАЛАСЬ ЗА СЧЕТ ЭЛЕКТРОНИКИ, ТО ПОСЛЕДНИЕ СЕМЬ ЛЕТ ИМЕННО ОДЕЖДА ЯВЛЯЛАСЬ ДРАЙВЕРОМ РОСТА РЫНКА. НА СЛЕДУЮЩЕМ ЭТАПЕ, ПО НАШИМ ОЖИДАНИЯМ, ДРАЙВЕРОМ БУДУТ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ И FMCG-ТОВАРЫ.

Мы общаемся с нашими потребителями, изучаем опыт развития иностранных интернет-магазинов и видим, что заказ продуктов питания онлайн стано-



вится все более легким и удобным способом покупки потребительских товаров. Уже сейчас мы можем предложить нашим покупателям более широкий ассортимент, чем это позволяют сделать офлайн-магазины. В будущем электронная коммерция будет закрывать растущие и изменяющиеся потребности клиентов. Например, ориентация на здоровый образ жизни приводит к росту интереса к безглютеновому, вегетарианскому или специальному питанию. Самый широкий ассортимент таких товаров легко найти именно онлайн.

— **Насколько могут увеличиться продажи продуктов питания и готовой еды в онлайн-торговле?**

— Сейчас в абсолютных цифрах все выглядит очень скромно.

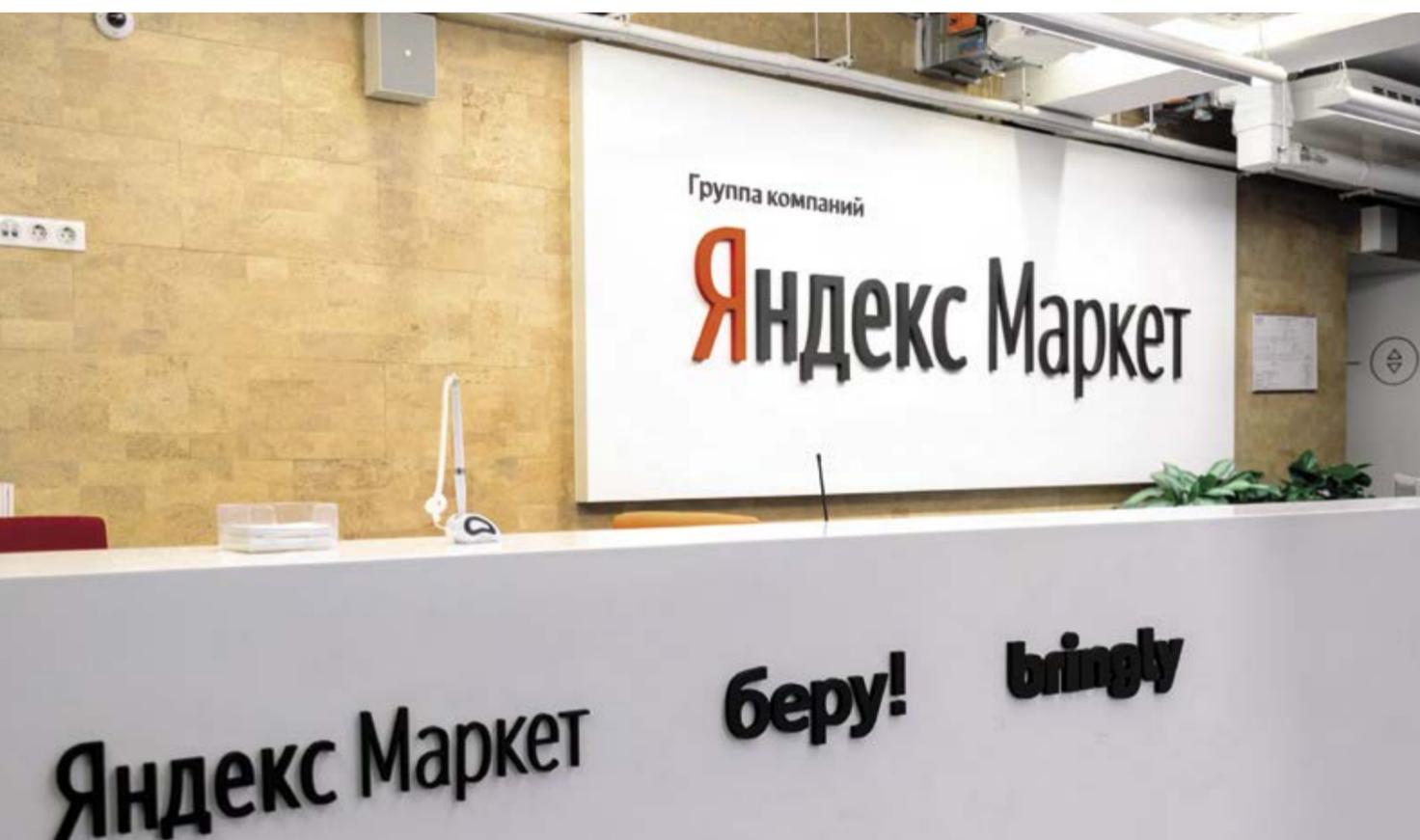
FMCG ЗАНИМАЕТ В ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЕ НЕ БОЛЕЕ 3%, ЕСЛИ ГОВОРИТЬ В СРЕДНЕМ ПО РОССИИ, И ПРИМЕРНО 4% В МОСКВЕ. ДЛЯ СРАВНЕНИЯ: В ВЕЛИКОБРИТАНИИ ДОЛЯ СЕГМЕНТА — ЭТО БОЛЬШЕ 10%.

Тем не менее у нас в стране тенденция обозначена вполне отчетливо. Продукты питания — одна из самых быстрорастущих категорий в продажах онлайн, поэтому мы открыли такой департамент одним из первых. На «Беру», где есть широкий ассортимент бакалейных, кондитерских товаров и напитков, категория food показывает двузначные темпы роста. Сейчас здесь в основном заказывают напитки, оливковое масло, сухие завтраки, шоколад и кофе. По этим позициям ассортимент шире, чем в традиционных офлайн-магазинах, и конкурентные цены.

— **Каковы ближайшие планы компании по развитию?**

— Мы будем более глубоко изучать потребности пользователей и клиентов всех наших сервисов, работать над расширением ассортимента и развивать логистическую инфраструктуру.

Нам хотелось бы стать заметным игроком на рынке, и мы приложим максимальные усилия, чтобы развивать электронную торговлю в России, которая пока занимает только малую часть от общего розничного оборота, особенно если сравнить с долей электронной коммерции в развитых странах. ■



АННА КАЛЕЕВА: «СЕЙЧАС ПОРЯДКА 4000 ПРОДАВЦОВ ПРОХОДЯТ ЭТАП РЕГИСТРАЦИИ И ОНБОРДИНГА»

Одним из первых маркетплейсов на российском рынке стала электронная площадка Ozon, начавшая работать в тестовом режиме в июле 2018 года.

О стратегии развития маркетплейса рассказывает его директор Анна Калеева.

— **В чем вы видите преимущества электронной площадки Ozon по сравнению с теми, что у конкурентов?**

— Большое преимущество Ozon состоит в том, что это мультикатегорийная площадка, на которую покупатели заходят за самыми разнообразными товарами. Причем каждый заказ обычно состоит из товаров трех-четырёх категорий. За мультикатегорийность и возможность совершать разные покупки на одной площадке нас и ценят клиенты. Кстати, это дает преимущества и продавцам нашего маркетплейса. Вместо размещения на нескольких монокатегорийных площадках они могут продавать различные товары только у нас, комбинируя несколько инструментов для продаж (витрины, промо и т. д.).

— **Каких изменений в работе Ozon потребовало создание и запуск маркетплейса?**

— Специфика маркетплейса подразумевает формат, когда продавец сам формирует ассортимент и управляет им, а площадка в свою очередь решает вопросы с трафиком и логистикой. Залог успеха маркетплейса — удобная платформа для работы с ассортиментом.

Для ее разработки были выделены значительные ресурсы, включая отдельную продуктовую и ИТ-команду. В результате этого был разработан удобный продукт для продавцов — автоматизированный процесс добавления товаров на сайт и процесс поставки товаров в логистические центры Ozon, легкая система управления заказами и посылками, простой документооборот и процесс взаиморасчетов.

— **Какие группы товаров предлагает маркетплейс?**

— Сейчас у нас представлены товары из 15 товарных категорий (для дома, одежда, детские товары,



для животных, для спорта, активного отдыха, творчества и хобби, автотовары, аксессуары, ювелирные украшения и т. д.). Исключением для продажи на маркетплейсе являются скоропортящиеся продукты питания и некоторые товары для здоровья.

ПОСКОЛЬКУ КЛИЕНТЫ OZON ПОКУПАЮТ ТОВАРЫ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ КАТЕГОРИЙ, МЫ НЕ ВЫДЕЛЯЕМ КАКИЕ-ЛИБО ОТДЕЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ, С КОТОРЫМИ БЫЛО БЫ ЛУЧШЕ ЗАХОДИТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙС ПРОДАВЦАМ. НАША ЭЛЕКТРОННАЯ ПЛОЩАДКА ПРЕДЛАГАЕТ РАЗНЫЕ ТОВАРЫ ОБШИРНОЙ ЛОЯЛЬНОЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗЕ В ЧИСЛЕ 30 МЛН ЧЕЛОВЕК И ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ ПЛОЩАДКИ (В ДЕНЬ ИХ ПОРЯДКА 1,5 МЛН).

— **Какие услуги маркетплейс предлагает продавцам и покупателям?**

— В конце 2018 года и начале 2019 года в компании начали активно развивать свою экосистему финансовых услуг для физических и юридических лиц. Для стимулирования бизнеса селлеров маркетплейса была запущена платформа P2B-кредитования Ozon.Invest. И в апреле этого года всего за 72 часа был произведен сбор средств в размере 7 млн руб. для первого пула заемщиков. Следующий инвестиционный пакет будет запущен в ближайшее время. Таким образом мы создаем для партнеров оптимальные условия развития бизнеса, что позволит им предлагать больше товаров. В итоге ассортимент нашей площадки вырастет в десятки раз, и мы сможем сделать гораздо больше интересных предложений.

Еще одним нашим преимуществом является то, что в начале 2019 года Ozon первым на рынке

запустил услугу онлайн-кредитования мультикатегорийных покупок, что позволило клиентам совершать более дорогостоящие покупки и приобретать гораздо больше товаров, используя кредит или рассрочку.

— **Опишите логистику маркетплейса.**

— Маркетплейс Ozon работает по двум операционными моделям, и продавцы могут выбирать одну из двух схем взаимодействия. В первом случае отгрузка товаров происходит со склада продавца. Когда клиент помещает на электронной площадке товар в корзину, продавцу требуется сформировать заказ и передать его в доставку Ozon. Во втором случае отгрузка товаров продавца осуществляется из логистического центра Ozon. Продавец привозит свои товары на фулфилмент-фабрику, где они хранятся, формируются заказы и доставляются покупателям.

— **Исходя из каких факторов формируется размер комиссии за каждый выполненный заказ на платформе Ozon?**

— За каждый выполненный заказ на платформе Ozon получает комиссию, которая рассчитывается от стоимости проданного товара. Комиссия маркетплейса зависит от категории товаров и операционной схемы работы, которые продавец выбирает самостоятельно. Если продавцу были оказаны дополнительные услуги в рамках его взаимодействия с платформой, то за них взимается отдельная стоимость. При этом продавцы самостоятельно устанавливают цены и контролируют товарные остатки. В помощь им маркетинговая платформа от Ozon, система аналитики, инструменты управления акциями. Продавец должен представить по запросу Ozon все необходимые документы, которые подтверждают право реализации товаров на территории РФ. В случае если продавцы впервые сталкиваются с вопросами сертификации их товаров, то мы их проконсультируем по этому вопросу и посоветуем партнеров, к которым можно обратиться.

— **Насколько будет легко поставщику интегрироваться в ИТ-систему маркетплейса?**

— Для того чтобы начать работу на маркетплейсе, продавцу необходимо самостоятельно бесплатно зарегистрироваться на специальной платформе <https://seller.ozon.ru>. При этом мы предъявляем минимальный перечень необходимых требований к нашим продавцам для того, чтобы процедура регистрации на площадке была максимально простой и удобной. Предприниматель должен иметь действующее юридическое лицо (ООО или ИП) и загрузить уставные документы в личный кабинет.

Для работы на площадке есть личный кабинет продавца, куда он загружает описание своих товаров, отслеживает остатки, количество заказов,



возвраты и свои финансы. Также Ozon развивает такие сервисы, как аналитика для отслеживания динамики продаж, конверсии по товарам и их группам, и рекламные инструменты для продвижения товаров на сайте.

БОЛЬШИНСТВО ПРОДАВЦОВ, РАБОТАЮЩИХ НА ПЛАТФОРМЕ, — ПРЕДСТАВИТЕЛИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ ВЕДУТ СВОИ ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ OZON SELLER. ВСЕМ ПРОДАВЦАМ ДОСТУПНА ИНТЕГРАЦИЯ ЧЕРЕЗ API, ОДНАКО МЫ ВИДИМ, ЧТО ПОЛЬЗУЮТСЯ ЕЙ ТОЛЬКО КРУПНЫЕ ПРОДАВЦЫ.

Чаще всего у таких продавцов есть собственная команда разработки, которая и осуществляет интеграцию. Наша площадка работает с технологическими партнерами, к которым продавцы могут обратиться за помощью.

— **Как будет проект развиваться в регионах?**

— Для регионов схема работы не отличается — продавец выбирает ту модель, которая для него наиболее удобна. Работа по двум разным схемам в рамках маркетплейса позволяет учесть потребности всех игроков и специфику различных товарных категорий.

СЕЙЧАС БОЛЬШИНСТВО ПРОДАВЦОВ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ НА ПЛОЩАДКЕ, РАБОТАЮТ В МОСКВЕ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ. ОДНАКО У НАС УЖЕ ЕСТЬ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ ИЗ НОВОСИБИРСКА, КРАСНОДАРА, КАЗАНИ И ДРУГИХ ГОРОДОВ.

Сейчас порядка 4 тыс. продавцов проходят этап регистрации и онбординга, и среди них также много региональных продавцов. Конечно, мы планируем дальнейшее расширение географии для наших партнеров. Для этого будем развивать региональные логистические залы. Например, весной этого года планируется запуск сортировочного центра в Санкт-Петербурге, что позволит еще большему количеству продавцов из Санкт-Петербурга и Ленинградской области присоединиться к маркетплейсу Ozon. ■

ДМИТРИЙ СЕЛИХОВ: «ОСНОВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО TMALL — В ЕГО БЕСШОВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ С ALIEXPRESS»

О российском проекте Tmall рассказал директор по развитию маркетплейса в России Дмитрий Селихов.



— Какие вопросы выходят на первый план на этапе развития маркетплейса?

— Основная задача для многих игроков — нарастить количество продавцов, расширить число категорий, решить проблему с привлечением пользователей, а также активно работать с логистикой. Эти же вопросы какое-то время назад были актуальны и для интернет-магазинов. В какой-то степени маркетплейсы можно назвать следующим этапом развития e-commerce. Что касается нас, то, помимо этих вопросов, важно, чтобы продавцы осуществляли доставку по всей стране. Ведь среди наших покупателей есть жители не только миллионников, но зачатую и небольших городов.

— В чем вы видите преимущества маркетплейса Tmall по сравнению с другими участниками российского рынка?

— Tmall — полностью отечественная платформа, и товары, которые здесь продаются, доставляются с российского склада.

ОСНОВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО МАРКЕТПЛЕЙСА — В ЕГО БЕСШОВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ С ALIEXPRESS. ПОКУПАТЕЛИ МОГУТ С ЛЕГКОСТЬЮ ПЕРЕКЛЮЧАТЬСЯ С ОДНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ НА ДРУГОЮ.

У НАС ОБЪЕДИНЕННАЯ ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ, ПОМОГАЮЩАЯ ПОКУПАТЕЛЯМ ALIEXPRESS НАКАПЛИВАТЬ БОНУСЫ ВНУТРИ TMALL И НАОБОРОТ

Сейчас мы много работаем над развитием социального шопинга. Многие проекты тестируются внутри AliExpress и потом переносятся в Tmall, например, это групповые покупки. Для покупателей Tmall работают сервисы, которые недоступны пользователям AliExpress, например, курьерская доставка на следующий день и покупка в кредит. И хотя у нас новая платформа, ежегодный прирост по продажам почти двукратный.

— Какие преимущества получают продавцы AliExpress, пользующиеся услугами и вашего маркетплейса?

— По сути Tmall становится для них дополнительным каналом продаж. Это важно для крупных компаний, например, сетей одежды с большим количеством магазинов. Важно отметить, что мы не навязываем использование своей инфраструктуры. Если партнеры хотят использовать свою сложившуюся годами систему поддержки клиентов или логистику, то они мо-

гут свободно это делать. Но вот, к примеру, более мелкие игроки рынка предпочитают пользоваться нашей логистикой, так как это позволяет им создать свой онлайн-магазин с нуля без дополнительных затрат.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О НАШИХ ПРЕИМУЩЕСТВАХ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ТО МЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕМ СЕГОДНЯ ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ОПЦИИ ПО ОПЛАТЕ ТОВАРОВ ОТ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ И ТЕРМИНАЛОВ ДО ОНЛАЙН-КРЕДИТОВАНИЯ.

Мы постоянно совершенствуем и улучшаем список услуг и смотрим, какие из них наиболее востребованы, — например, много работаем с нашим партнером «Тинькофф-банком» в направлении программ кредитования.

— Что сейчас представлено в ассортименте маркетплейса? И какие новые категории товаров появятся здесь в ближайшие годы?

— Несмотря на то что у нас широкий перечень товаров во всех популярных категориях, включая электронику, товары для дома, сада, ремонта, детей и т. п., мы постоянно работаем над ассортиментом, который за год расширился в несколько раз. Недавно запустили продажу косметики и медицинских товаров. В перспективе планируем начать работать с крупными аптечными партнерами, чтобы продавать безрецептурные препараты.

— Как строится работа маркетплейса с российскими поставщиками товаров? Какие требования к ним предъявляются?

— Все зависит от продавца и тех задач, которые он перед собой ставит. Есть ли у него склад, опыт работы в e-commerce и возможности активно развиваться на нашем маркетплейсе. Далее мы предлагаем каждому оптимальное решение, включая предложения по логистике, обучению продавцов и т. п. Уже в процессе сотрудничества мы проверяем продавцов на соблюдение ими Закона о защите прав потребителей и их соответствие внутренним требованиям по срокам доставки и отзывам покупателей.

— Какую часть работы с товаром и покупателем берет на себя производитель, а какую — маркетплейс?

— У нас практикуется две модели сотрудничества. Согласно одной из них продавец использует наши склады и службу поддержки. Данный формат наиболее интересен для небольших ритейлеров или магазинов без собственной инфраструктуры, а также для стартапов в e-commerce. Крупные сетевые, у которых уже выстроена система дистрибуции в регио-

нах, предпочитают полагаться на свои ресурсы. Перед тем как интегрироваться в ИТ-систему маркетплейса, на этапе регистрации нужно оставить заявку и представить определенный пакет документов. С запуском автоматической системы регистрации мы надеемся максимально автоматизировать эту процедуру, что поможет селлерам сэкономить время и ускорить



все процедуры. Сейчас у нас запущен онлайн-чат для оддержки продавцов, помогающий им оперативно решать все возникшие вопросы.

— Какие изменения в работе маркетплейса произойдут в ближайшее время?

— В этом году наш фокус будет сосредоточен на развитии логистической инфраструктуры, расширении пула партнеров, включая сети поставщиков и компании курьерской доставки. Также мы оптимизируем ИТ-платформу, улучшив поисковый движок.

МЫ УЖЕ ПРИСТУПИЛИ К ТЕСТИРОВАНИЮ НОВОЙ АВТОМАТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ПАРТНЕРОВ НА TMALL, ЧТО ПОМОЖЕТ В ДЕСЯТКИ РАЗ УВЕЛИЧИТЬ АССОРТИМЕНТ, ПОСКОЛЬКУ ЗНАЧИТЕЛЬНО УПРОСТИТ ПРОЦЕДУРУ РЕГИСТРАЦИИ НА ПЛАТФОРМЕ. МЫ БУДЕМ БОЛЕЕ АКТИВНО ЗАНИМАТЬСЯ РАЗВИТИЕМ ЛОГИСТИКИ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ НАС ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УСПЕХА.

Отдельное внимание уделим формированию экосистемы вокруг наших проектов, в том числе программе лояльности. ■

КОНСТАНТИН МАСЛОВ: «БОЛЬШИНСТВО МАРКЕТПЛЕЙСОВ НА РЫНКЕ РАБОТАЕТ В РЕЖИМЕ СТАРТАПОВ С ПОСТОЯННО РАЗВИВАЮЩИМИСЯ СЕРВИСАМИ»

Маркетплейс Goods.ru, официально запущенный в августе 2017 года группой «М.Видео-Эльдорадо», развивается стремительными темпами. Сегодня на этой электронной площадке доступно 700 тыс. товаров от более чем 1,5 тыс. интернет-магазинов. О специфике работы маркетплейса и планах по его развитию рассказывает исполнительный директор Goods.ru Константин Маслов.

— В чем специфика российского рынка с точки зрения развития маркетплейсов?

— Отечественный рынок маркетплейсов только начал активно развиваться, и их доля в России очень мала по сравнению с рынками США, Азии, Европы и Латинской Америки. Многие покупатели и потенциальные продавцы пока не очень хорошо знакомы с принципами работы этих площадок, а сами маркетплейсы имеют пока несовершенные бизнес-процессы. Зато рынок очень динамично развивается, на нем высокая конкуренция, и большинство маркетплейсов работает в режиме стартапов с постоянно развивающимися сервисами.

ИЗ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПЛОЩАДОК СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК ЗАВЯЗАНА НА СТОЛИЦУ, ГДЕ НАХОДЯТСЯ В ОСНОВНОМ ЦЕНТРАЛЬНЫЕ СКЛАДЫ ПОСТАВЩИКОВ, ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, И ТОВАРЫ РАСХОДЯТСЯ ОТСЮДА ПО РЕГИОНАМ. ТРАНСГРАНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ТАКЖЕ ОКАЗЫВАЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК, И ТОТ ЖЕ ALIEXPRESS ЯВЛЯЕТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ КОНКУРЕНТОМ РОССИЙСКИХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ.



— Какие группы товаров предлагаются на маркетплейсе и какие появятся в ближайшее время?

— Сейчас на сайте Goods.ru представлено более 700 тыс. товаров в 12 основных категориях: электроника, бытовая техника, детские товары, зоотовары, красота и уход, автотовары, товары для дома, строительства, ремонта, спорта, книги, канцтовары и супермаркет. В ближайшее время мы планируем запустить fashion, лекарства (сейчас у нас можно заказать контактные линзы и медицинские приборы), алкогольные напитки, ювелирные изделия, товары для взрослых, мебель и цифровой контент.

— Ваше видение перспектив онлайн-продаж лекарств, алкоголя, ювелирных изделий?

— Онлайн-продажа всех этих категорий осуществляется с помощью сервиса Click & Collect, который мы запустим совсем скоро. Схема работы классическая: клиент делает заказ на сайте, а затем самостоятельно забирает его в магазине. В итоге покупатель экономит время на доставке и получает товар в удобном месте для него в магазине, а продавец обзаводится клиентами для своего офлайн-магазина, увеличивая продажи в рознице и экономя на логистике.

— Каких изменений требует сегодня работа маркетплейса?

— В первую очередь необходимо развитие логистических услуг — фулфилмента, служб доставки, особенно вне крупных городов, а также сетей ПВЗ.

— Можно описать логистику проекта?

МАРКЕТПЛЕЙС РАБОТАЕТ ПО БЕССТОКОВОЙ МОДЕЛИ, А ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО У НАС НЕТ СВОИХ ТОВАРНЫХ СКЛАДОВ.

Когда мы получаем заказ от клиента, наши логистические партнеры забирают товар со склада продавца, доставляют в сортировочный центр. Именно там формируется посылка со всеми выбранными покупателем позициями, после чего она ему доставляется.

— Будет ли развиваться сеть пунктов выдачи заказов?

— Недавно мы подвели первые промежуточные итоги сотрудничества с розничной сетью «Магнит», в чьих магазинах совместно с PickPoint установили брендированные постаматы. Пилотный проект оправдал наши ожидания, такой способ доставки пользуется популярностью у покупателей, и количество заказов растет от недели к неделе. Поэтому мы обязательно будем продолжать работать в этом направлении — увеличивать количество постаматов, расширять географию, подключать новых партнеров.

— Как строится работа с возвратами?

— Если клиент отказался от товара во время получения, мы вернем продавцу бесплатно товар, а клиенту — деньги (в случае если заказ был предоплачен). Если клиент хочет вернуть товар уже после получения, он уже взаимодействует напрямую с мерчантом, а мы сопровождаем этот процесс и поддерживаем клиента в случае необходимости. В ближайшее время мы внедрим возможность осуществлять возврат товара с помощью маркетплейса через курьера или ПВЗ.

— Насколько легко поставщику интегрироваться в ИТ-систему маркетплейса и как это реализуется?

— Существуют разные варианты подключения. Самая простая схема, которая подходит для обработки менее 100 заказов в день, — это работа через личный кабинет. Тут не требуется вообще никакой ИТ-интеграции. Другая схема — это интеграция через API, позволяющая обрабатывать заказы автоматически. У нас есть стандартный протокол API, и действия по подключению происходят на стороне мерчанта.

ПОДКЛЮЧИТЬСЯ К НАШЕМУ МАРКЕТПЛЕЙСУ ОЧЕНЬ ПРОСТО, ЭТО НЕ ТРЕБУЕТ ВООБЩЕ НИКАКИХ ЗАТРАТ, ДАЖЕ ТОВАР НЕ НУЖНО ПРИВОЗИТЬ НА СКЛАД. МЕРЧАНТ ПОДПИСЫВАЕТ ДОГОВОР-ОФЕРТУ, ПОЛУЧАЕТ КЛЮЧ ОТ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА, ЗАГРУЖАЕТ ДАННЫЕ ОБ АССОРТИМЕНТЕ И ЦЕНАХ, ВВОДИТ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ, ЗАТЕМ МЫ ДЕЛАЕМ ТЕСТОВЫЙ ЗАКАЗ, И ЕСЛИ ВСЕ РАБОТАЕТ ХОРОШО, МЕРЧАНТ НАЧИНАЕТ ТОРГОВАТЬ НА ПЛОЩАДКЕ.

— Какую часть работы с товаром и покупателем берет на себя производитель, а какую — маркетплейс?

— Goods.ru привлекает покупателей на площадку, помогает им сделать выбор, осуществить покупку, доставляет заказ до клиента и забирает товар от клиента, возвращая его обратно мерчанту, если клиент отказался от товара при получении. Если клиент хочет вернуть товар уже после получения, он уже взаимодействует напрямую с мерчантом, а мы как маркетплейс сопровождаем этот процесс и поддерживаем клиента в случае необходимости.

На нашем маркетплейсе юридически сделка купли-продажи происходит между мерчантом и клиентом, площадка лишь помогает осуществить эту сделку. Поэтому продавец несет такую же ответственность перед клиентом, как и в случае продажи клиенту без участия маркетплейса. Мы также несем ответственность за те услуги, которые предоставляем каждой из сторон. Для покупателей мы работаем над тем, чтобы усовершенствовать возможности совершения ими покупок в кредит и рассрочку.

— Каким образом обеспечивается трафик на маркетплейсе?

— Мы молодой проект и сейчас плотно работаем над узнаваемостью бренда. Пока у нас преобладают платные каналы: перформанс, партнерка, контекст, ремаркетинг, ретаргетинг. Запускаем много медийных активностей, роликов на ТВ. Делаем акцент на онлайн-видео и множество интеграций с блогерами, такими как Илья Варламов, Обломов, Катя Клэп, +100500 и т.д.

СЕЙЧАС ТРАФИК НА САЙТЕ СОСТАВЛЯЕТ БОЛЕЕ 4 МЛН УНИКАЛЬНЫХ ПОСЕЩЕНИЙ В МЕСЯЦ, В ПЛАНАХ КРАТНО УВЕЛИЧИТЬ ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ.

— Будет ли развиваться проект в регионах?

— Сейчас мы доставляем в 149 городов России и планируем активно расширять географию доставки. ■

АРМЕН МАНУКЯН: «СЕЙЧАС РОССИЙСКИЕ ЭКСПОРТЕРЫ НЕ ПОНИМАЮТ, КАК ВЫВОЗИТЬ СВОЙ ТОВАР НА ИНОСТРАННЫЕ СВХ»

Электронная коммерция – один из наиболее динамично развивающихся каналов международной торговли. О проблемах и путях их решения в данном секторе рассказал руководитель проекта по развитию цифровых услуг АО «Российский экспортный центр» Армен Манукян.

По данным исследования eBay и Data Insight, объем розничной экспортной электронной торговли России вырос на 36% за 2018 год по сравнению с 2017 годом и составил \$746 млн, количество экспортных розничных отправок из России выросло на 31% и составило 11,2 млн. Российские производители уже сейчас имеют возможность открыть свои магазины на крупнейших международных электронных торговых площадках и успешно вести на них торговлю. Так, на международном B2C-маркетплейсе eBay зарегистрировано более 25 тыс. продавцов из России, а на B2B электронной торговой площадке Alibaba.com зарегистрировано более 200 платных аккаунтов российских продавцов.

Однако существует ряд факторов, замедляющих развитие отрасли экспортной интернет-торговли.

1. ОТСУТСТВИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОДТВЕРДИТЬ 0% НДС ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ РОЗНИЧНОГО ЭКСПОРТА.

Для того чтобы подтвердить 0% НДС при экспорте, компании необходимо предоставить в проверяющие службы определенный пакет документов, включающий в себя:

- контракт на поставку товаров иностранной организации или представительству российской организации, расположенному за пределами ЕАЭС;
- таможенную декларацию (ее копию) с отметками российских таможенных органов. В ней должны быть отметки о выпуске товаров в процедуру экспорта и вывозе товара с территории РФ.

В случае если речь идет о розничных продажах через интернет на экспорт, подписанного на бумаге документа с покупателем в абсолютном большинстве случаев у экспортера нет, кроме этого во множестве случаев покупателем выступает не юридическое лицо, а физическое. Единственное,



что есть у компании-экспортера, — это публичная оферта в электронном виде, которую принял пользователь при совершении покупки.

27 ноября 2017 года был установлен новый перечень документов, подтверждающих обоснованность применения ставки НДС в размере 0% при осуществлении операций по реализации на экспорт товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях иностранным лицам. Для подтверждения 0% НДС необходимы следующие документы:

- документы (копии документов), подтверждающие оплату;
- таможенная декларация CN 23 (ее копия). Если на ней нет отметок российских таможенных органов по месту выпуска товаров в таможенной процедуре экспорта и по месту международного почтового обмена, то нужно подать еще один документ. Это таможенная декларация (ее копия), предусмотренная законодательством РФ о таможенном деле и правом ЕАЭС, с отметками российских таможенных органов о выпуске товаров в таможенной процедуре экспорта и убытии с территории РФ.

ПРОБЛЕМА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ДЛЯ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ 0% НДС РОССИЙСКИМ ЭКСПОРТЕРАМ НУЖНО ПОЛУЧИТЬ ПОЧТОВЫЙ БЛАНК CN23 С ОТМЕТКОЙ ТАМОЖНИ О ВЫПУСКЕ ТОВАРА ЗА ГРАНИЦУ, НО ПРОЦЕДУРЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЭТОГО БЛАНКА ЭКСПОРТЕРОМ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО. ТО ЕСТЬ ФАКТИЧЕСКИ ЭКСПОРТЕР НЕ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПОДТВЕРДИТЬ СТАВКУ 0% НДС ДАЖЕ ПРИ ОТПРАВКЕ ЧЕРЕЗ «ПОЧТУ РОССИИ».

Кроме этого существует множество компаний, которые отправляют свою продукцию через экспресс-перевозчиков, в подобном случае отправки товара процедура подтверждения 0% НДС на данный момент не предусмотрена (экспресс-перевозчики не имеют права использовать почтовые бланки).

2. ОФОРМЛЕНИЕ ВРЕМЕННОГО ВЫВОЗА ТОВАРОВ ЗА РУБЕЖ НА СКЛАДЫ ВРЕМЕННОГО ХРАНЕНИЯ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ПРОДАЖИ ЕГО МЕСТНЫМ ЖИТЕЛЯМ.

Существенное количество розничных продаж через интернет осуществляется не трансграничным способом, а через локальные склады временного хранения (СВХ), находящиеся в регионе присутствия покупателя (данная модель торговли активно используется компанией Amazon и Alibaba Group).

Принцип работы следующий:

- отечественная компания вывозит товар в страну, в которой планирует продавать продукцию;
- проводится таможенная очистка товара;
- товар помещается на СВХ в стране ввоза;
- товар размещается на витринах местных интернет-площадок;
- покупатель оформляет заказ на интернет-площадке;
- оператор СВХ комплектует заказ покупателя и доставляет его в течение одного-двух дней.

Используя данный алгоритм, российский продавец может предоставлять иностранному покупателю сервис идентичного уровня, что и локальные продавцы (удобство совершения заказа, скорость и качество доставки).

Однако сейчас российские экспортеры не понимают, как вывозить свой товар на иностранные СВХ с целью дальнейшей торговли, так как проверяющие органы требуют с них следующую информацию:

- кто покупатель (конечный покупатель неизвестен в момент вывоза товара);
- когда придет валютная выручка (продавец не знает, когда у него получится продать товар);
- в каком объеме придет выручка (особенность описанного способа торговли заключается в том, что цена на товар может колебаться в зависимости от спроса, по этой причине продавец не знает итоговый объем выручки);
- что делать с нереализованным товаром (если мы говорим про продукты питания, то у них может закончиться срок годности, следовательно, их придется утилизировать, и никакая выручка за товар не поступит, но объяснить этот факт проверяющим органам весьма проблематично).

3. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ НА УРОВНЕ ЗАКОНА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕНЬГИ ДЛЯ В2В-РАСЧЕТОВ ПРИ ЭКСПОРТЕ.

На данный момент электронные деньги могут использоваться при платежах физлиц юрлицам (Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 18.07.2017) «О национальной платежной системе», п. 9, ст. 7). Однако возможность использования платежей между юридическими лицами в электронных деньгах также необходима для осуществления экспортной электронной торговли.

Для многих иностранных покупателей приобретение товаров через электронный кошелек компании — это укоренившаяся практика, от которой они не хотят отходить. В связи с этим многие российские компании, чтобы не потерять покупателя, отправляют небольшие пробные партии продукции от имени физлица работника компании, чтобы упростить процедуру для иностранного покупателя и не иметь проблем с проверяющими органами.

4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ ПРИ ОБРАТНОМ ВВОЗЕ В ЦЕЛЯХ ИСКЛЮЧЕНИЯ ВЗИМАНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ.

Отличительной чертой розничной электронной торговли является существенный процент возврата продукции покупателями. В некоторых сегментах этот показатель может достигать 60%. Причины возврата могут быть совершенно разными, например неправильно подобранный покупателем размер одежды. Продавец должен предоставлять покупателю возможность возврата товара. Идентичная ситуация и при экспортной деятельности.

НА ДАННЫЙ МОМЕНТ УНИФИЦИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ ТОВАРА ПРИ ЭКСПОРТЕ ДЛЯ ЕГО ПОСЛЕДУЮЩЕГО ОБРАТНОГО ВВОЗА В РОССИЮ В СЛУЧАЕ КЛИЕНТСКОГО ОТКАЗА НЕТ.

У экспортера нет уверенности, что он сможет доказать тот факт, что обратно в страну въезжает тот же товар, что ранее выехал на экспорт. Высока вероятность того, что ввезенный обратно товар придется оформлять как полноценный импорт и уплачивать за него пошлины. Данный факт делает экспортную электронную торговлю для множества российских компаний нерентабельной.

Устранение описанных выше стоп-факторов — комплексная задача, решением которой занимается Российский экспортный центр совместно с профильными министерствами и службами. Ликвидация регуляторных ограничений позволит помочь бизнесукратно нарастить объемы российской экспортной интернет-торговли органическим путем. ■

РЫНОК FASHION-РИТЕЙЛА: ИТОГИ, ТРЕНДЫ, ПРОГНОЗЫ

Аналитический обзор fashion-сегмента российской розничной торговли подготовлен генеральным директором Fashion Consulting Group (FCG) Анной Лебсак-Клейманс.

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОССИЙСКОГО FASHION-РЫНКА ПО ИТОГАМ 2018 ГОДА, ПРОГНОЗ НА 2019 ГОД

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2018 ГОДА РОССИЙСКИЙ FASHION-РЫНОК В РУБЛЕВОМ ЭКВИВАLENTE ОСТАЛСЯ НА УРОВНЕ 2017 ГОДА. ОБЪЕМ РЫНКА ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ, СОГЛАСНО РАСЧЕТАМ FCG, СОСТАВИЛ 2,36 ТРЛН РУБ.

Макроэкономические факторы не способствуют оживлению потребительского рынка. Продолжает сокращаться объем располагаемого дохода, то есть объем средств, которые люди могут потратить на «необязательные» статьи расходов, которыми являются, например, такие категории, как одежда и обувь.

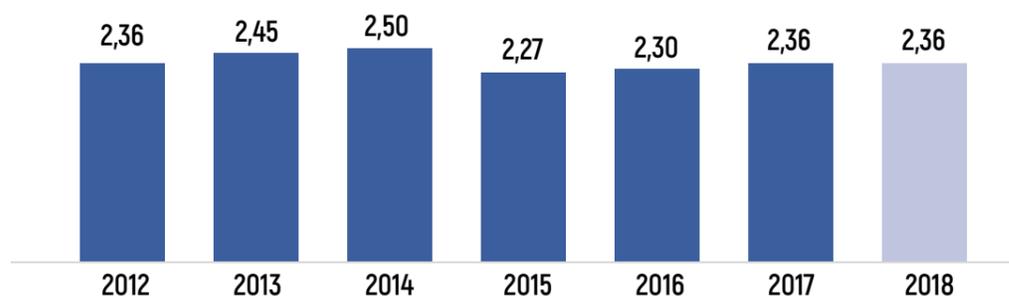
Нижний ценовой сегмент за период 2014–2016 годов вырос с 51 до 65%. В 2017–2018 годах



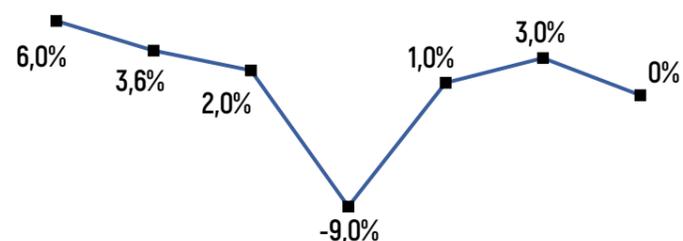
пропорции сохранились. Рост нижнего сегмента произошел за счет сокращения среднего сегмента.

Основная стратегия нижнего сегмента — стимулировать активность российских покупателей позициями с низкой ценой, выгодной покупкой, работа на акциях и скидках. Ритейлеры, которые придерживаются этой стратегии, начинают сезон сразу со скидок. В течение всего сезона

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО FASHION-РЫНКА 2012-2018 ГГ., ТРЛН РУБ.



ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО FASHION-РЫНКА 2012-2018 ГГ., %



сторонники такой стратегии активно работают именно со скидками и акциями. Особенно популярны акции, которые повышают комплексность покупки и средний чек (например, «2 + 1»).

Основная стратегия среднего сегмента — не опускаться в скидки, а стимулировать активность российских покупателей за счет предложения дополнительного качества и услуг и за счет проактивного fashion-маркетинга:

- мультимедийные продажи, коллаборации, pop-up и пр.;
- диджитал-маркетинг — интернет как основной канал промоактивности;
- интерактивный маркетинг — активное развитие социальных сетей;
- внедрение диджитал-технологий в торговый зал, в процесс сервиса;
- гибкая ассортиментная политика — реакция на спрос, лимитированные коллекции.

ВЕДУЩИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ И РОССИЙСКИЕ СЕТИ НА РЫНКЕ МОДЫ РФ

Из топ-15 лидеров российского модного ритейла девять компаний специализируются на продаже локальных торговых марок. Крупнейшей сетью среди российских одежды брендов в течение длительного времени продолжает оставаться компания «Глория Джинс» (выручка 40,8 млрд руб. по итогам 2017 года), второй крупный лидер — O'Stin (36,8 млрд руб. в 2017 году), очень прочные позиции занимает также Melon Fashion Group с собственными брендами Zarina, Love Republic и Befree (12,4 млрд руб. в 2017 году).

Лидер по динамике — ТК «Фамилия»: за год в сети появилось 48 новых магазинов, общая площадь под управлением увеличилась на 60 тыс. кв. м (+24% к объему 2017 года).

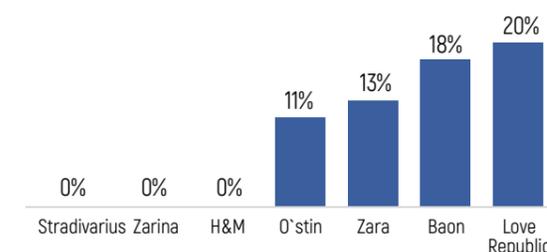
ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ (ТЕМПЫ РОСТА) В 2014-2019 ГГ.

На рынке явно выделились лидеры и аутсайдеры среди российских игроков.

ПОСЛЕ ПЕРИОДА ИНТЕНСИВНОГО РОСТА КОЛИЧЕСТВА МАГАЗИНОВ В 2014-2017 ГОДАХ РАЗРЫВ В ТЕМПАХ РОСТА МЕЖДУ РОССИЙСКИМИ И МЕЖДУНАРОДНЫМИ ЛИДЕРАМИ ЗНАЧИТЕЛЬНО СОКРАТИЛСЯ. В 2017-2018 ГОДАХ ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ СОКРАТИЛИ ЭКСПАНСИЮ, И ТЕМПЫ РОСТА РОССИЙСКИХ ЛИДЕРОВ СТАЛИ СОПОСТАВИМЫ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ.

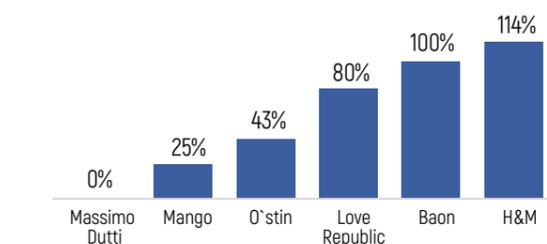
ВЫХОД НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК НОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ БРЕНДОВ

В 2017 году на российском рынке открыли свои первые магазины 22 fashion-бренда. По итогам 2018 года на рынок вышли еще 14 fashion-брендов.



Ценовые стратегии брендов 2019 г. Пример. Ассортимент: женские джинсы

| Бренды | Min Price SS 18 | Min Price SS 19 | Рост min Price 19/18 |
|---------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| Stradivarius | 1899 | 1899 | 0% |
| Zarina | 2199 | 2199 | 0% |
| H&M | 1499 | 1499 | 0% |
| O'stin | 1799 | 1999 | 11% |
| Zara | 2299 | 2599 | 13% |
| Baon | 3399 | 3999 | 18% |
| Love Republic | 2999 | 3599 | 20% |



Изменение предложения позиций с минимальной ценой 2019/2016 гг. Пример. Ассортимент: женские джинсы

| Бренды | Min Price SS 16 | Min Price SS 19 | Рост min Price 19/16 |
|---------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| Massimo Dutti | 4490 | 4490 | 0% |
| Mango | 1999 | 2499 | 25% |
| O'stin | 1399 | 1999 | 43% |
| Love Republic | 1999 | 3599 | 80% |
| Baon | 1999 | 3999 | 100% |
| H&M | 699 | 1499 | 114% |

Таблица 1. Компании – лидеры по оборотам продаж на российском fashion-рынке. Итоги 2017 года (включая спортивные товары)

| | ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО / ГРУППА КОМПАНИЙ | БРЕНД |
|----|------------------------------------|---|
| 1 | ГК «Спортмастер» | «Спортмастер» |
| 2 | ГК Inditex | Zara, Zara Kids, Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, Uterque, Oysho, Zara Home |
| 3 | «Корпорация Глория Джинс», ЗАО | Gloria Jeans & Gee Jay |
| 4 | «Адидас», ООО | Adidas, Reebok |
| 5 | «Остин», ООО | O'Stin, Funday |
| 6 | «Эйч энд Эм», ООО | H&M, Monki |
| 7 | «Кари», ООО | Kari |
| 8 | Bosco di Ciliegi | ГУМ, Bosco и др. |
| 9 | «СК Трейд», ООО | «Снежная Королева» |
| 10 | LPP S. A. | Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay |
| 11 | Zenden Group | Zenden, Mascotte, Thomas Munz |
| 12 | Rendez-Vous | Rendez-Vous |
| 13 | «Октобл», ООО | «Декатлон» |
| 14 | ТК «Фамилия» | Familia |
| 15 | «Монэкс Трейдинг», ООО | Mothercare, American Eagle, The Body Shop и др. |

В 2019 ГОДУ ОЖИДАЕТСЯ ВЫХОД В РОССИЮ КИТАЙСКИХ РИТЕЙЛЕРОВ – МОЛОДЕЖНОЙ ОДЕЖДЫ URBAN REVIVO И СПОРТИВНОЙ ОДЕЖДЫ LI NING, ЯПОНСКОГО БРЕНДА VARE. КРОМЕ ТОГО, НА 2019 ГОД ЗАЯВЛЕНО ВОЗВРАЩЕНИЕ В РОССИЮ FASHION-ОПЕРАТОРА MEXX.

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ РЫНКА

ЭВОЛЮЦИЯ ПОСТКРИЗИСНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В 2014–2019 ГОДАХ

Сегодняшняя тенденция такова, что покупатели стали не только более экономными, но и более вдумчивыми и рациональными. Люди научились соизмерять свои траты на одежду со своими реальными доходами и возможностями и планировать покупки заранее. Привычка совершать импульсивные покупки, чтобы «побаловать себя», уходит в прошлое.

LIFESTYLE-ФИЛОСОФИЯ ШОПИНГА

С каждым годом в российских торговых центрах процент посетителей, пришедших конкретно за покупками, значительно сокращается. Сейчас все приходят в ТЦ за впечатлениями. В связи

с этим трендом многие моллы и розничные компании стали преобразовывать торговые площади в пространства lifestyle experience. Помимо кафе, ресторанов и кинотеатров необходимы различные мастер-классы, лекции, ярмарки, детский edutainment, концертные программы, коворкинги, фермерские рынки и гастромаркеты, и пр. Например, Asics строит флагманские магазины с диджейскими стендами и джус-барами. Московский New Balance проводит в своем флагмане клубные вечеринки.

ВЫХОД ОНЛАЙН-МАГАЗИНОВ В ОФЛАЙН

Мультиканальность, безусловно, несет в себе коммерческую эффективность, большинство крупных организаций осознает, что у компаний, использующих мультиканальность, lifetime value на 56% выше, а прибыль на 30% выше, чем у тех, кто использует только один канал продаж. Многие российские онлайн-ритейлеры (KupiVIP, 1001плата, 12Storeez, BatNorton и другие) активно осваивают стратегию мультиканальности. Крупнейший игрок на российском рынке онлайн-торговли Lamoda в этом году открыл свой первый физический магазин. Еще одним знаковым примером мультиканальности является люксовый магазин Aizel, начинавший с офлайн-нового концепт-стора, который продолжает функционировать в настоящий момент. Несколько лет назад компанию практически перепозиционировали в онлайн-бизнес, и в 2018 году начали

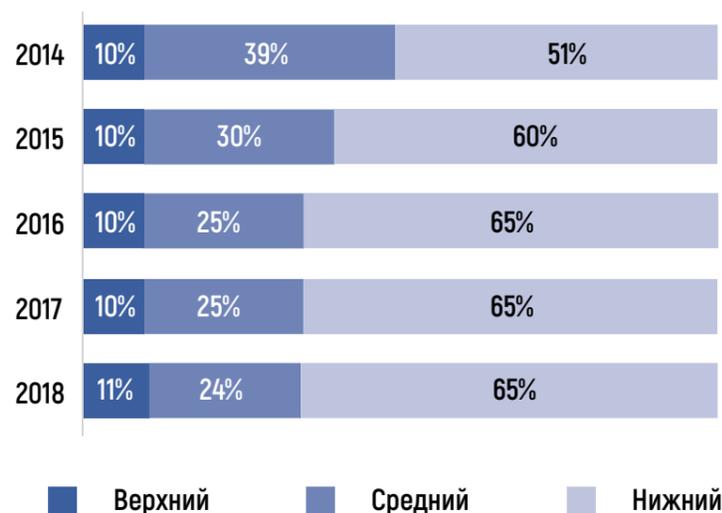


экспериментировать с различными офлайн-форматами, открыв рор-уп-стор в «Атриуме».

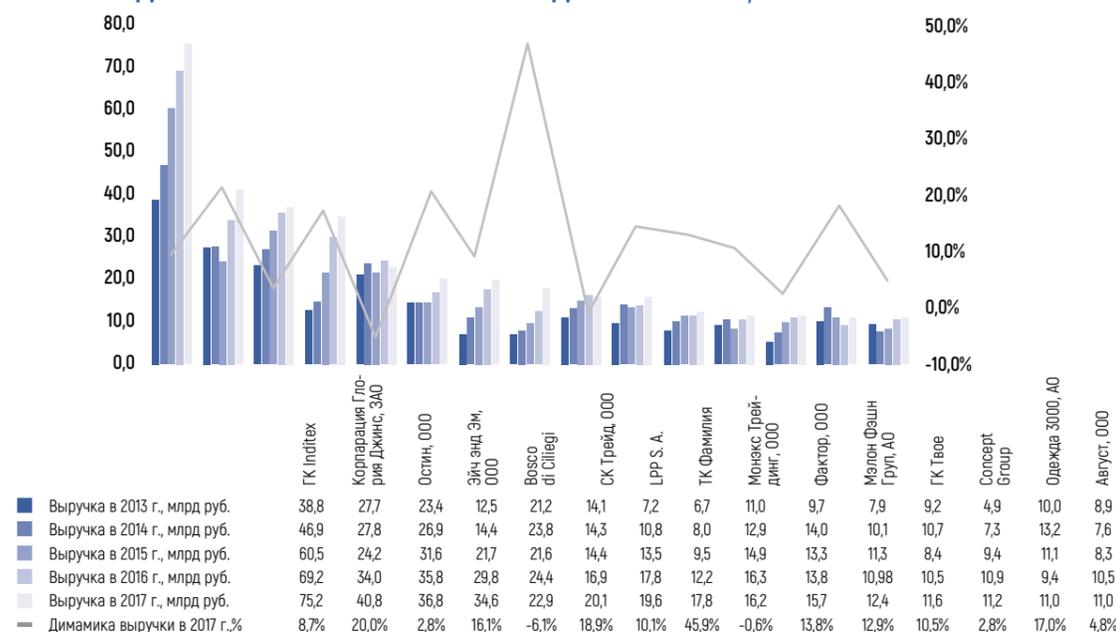
ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ МАГАЗИНОВ

QR и RFID-метки, мобильные расчетные терминалы, системы распознавания лиц для кастомизации предложения, AR/VR-технологии для продаж одежды и обуви, интерактивные примерочные, голографические 3D-экраны в 2018 году из эксперимента превращаются в норму ритейла.

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО FASHION-РЫНКА ПО ЦЕНОВЫМ СЕГМЕНТАМ 2014–2018 ГГ. %



ОБЪЕМ И ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ КРУПНЫХ ОДЕЖНЫХ СЕТЕЙ, 2013–2017 ГГ.



РАСЦВЕТ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Такие площадки предлагают покупателю наиболее широкий ассортимент в одном месте. Новые технологии предиктивной аналитики и изучения пользовательского поведения делают процесс поиска максимально удобным и целевым. Кроме того, у маркетплейсов нет ресурсных ограничений для расширения предложений, так как они не вкладывают собственные оборотные средства в товар. И это привлекает пользователей. В свою очередь, сотрудничество с маркетплейсами дает огромное преимущество и самим торговым маркам, а именно обретение нового канала сбыта и возможность выхода на нового покупателя.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ПАТРИОТИЗМ

Еще одним важным трендом является активное развитие локальных марок. Мода на бренд «сделано в России» неслучайна: русские дизайнеры уловили дух времени и предлагают именно то, что находит отклик в душе как российского, так и западного модника. Среди успешных кейсов — бренды с ярко выраженным индивидуальным стилем, например 12storeez, Radical Chic, City Vagabond, BodyPoetry; стритвир-бренды и марки, например «Сварка», «Волчок», «Рассвет»,

«Клятва», «Спутник 1985», Fiction Wear; бренды, обыгрывающие русскую идентичность, такие как Ulyana Sergeenko, Alena Akhmadullina, Polina Golub, YanaStasia, A La Russe.

РОССИЙСКИЙ FASHION-РЫНОК 2019F. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПРОГНОЗ

Курс рубля, ползущий потихоньку вниз по отношению к доллару и евро, повышение стоимости услуг ЖКХ и подорожание топлива сигнализируют о возможном росте темпов инфляции. Повышение с 1 января 2019 года основной ставки НДС с 18 до 20% и рост «градуса тревоги» у производителей и торговли также оказывают дополнительное влияние на вероятность постепенного повышения цен на потребительские товары.

Все эти факторы не дают оснований для прогнозов быстрого роста потребительского спроса. Значительного прироста рынка в 2019 году не ожидается, и при максимально благоприятных условиях возможен рост, не превышающий 2–4% (без учета инфляции).

- **Позитивный сценарий (2019FO)** — рост рынка составит 2–4% в рублях. Сценарий возможен при росте

макроэкономических показателей выше прогнозируемых по итогам года, в том числе благодаря активному росту внутреннего производства, способствующему росту экспорта российских товаров и технологий с добавленной стоимостью, росту ВВП выше 2%, укреплению рубля (ниже 60 руб./долл.) и инфляционных показателях не выше 4%. А также изменению международного политического климата в направлении, повышающем рейтинг инвестиционной привлекательности РФ.

- **Оптимистичный сценарий (2019F)** — 0–1% в рублях. Сценарий возможен при более активном росте ВВП и подъеме внутреннего производства в различных отраслях, при укреплении рубля (не выше 65 руб./долл.), а также благоприятном международном политическом климате, повышающем рейтинг инвестиционной привлекательности РФ.
- **Пессимистичный сценарий (2019FP)** — негативный в рублевом эквиваленте. Сценарий возможен в случае продолжения существующих темпов развития экономики, оправдания пессимистичного прогноза роста ВВП до 1,2%, продолжения экономических санкций и сохранения темпов рублевой инфляции около 15–20% в год. ■

УСПЕШНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ «MADE IN RUSSIA»



Технологическая одежда специального назначения

Производители одежды, обуви, экипировки для экстремального спорта и активного отдыха, для полярников и экспедиций



Технологические интернет-проекты

Российские марки, которые эффективно и технологично стартовали в интернете



Марки на основе своего производства

ТМ, созданные на базе собственного производства в России

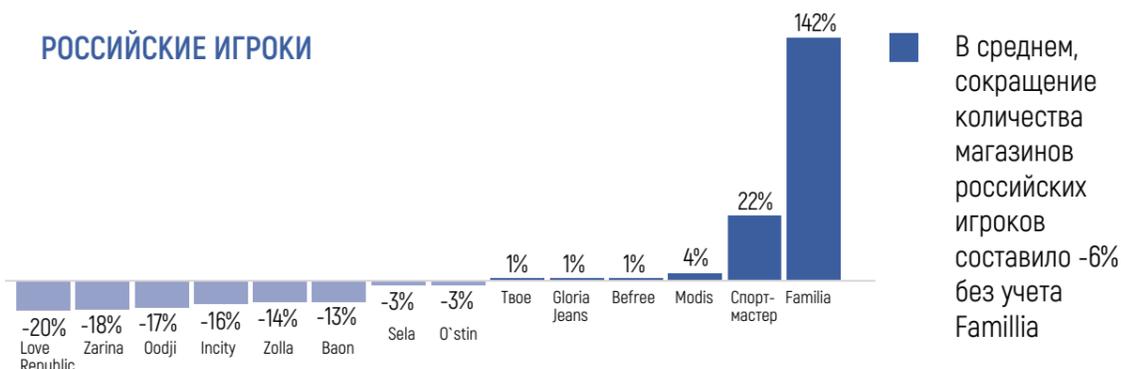


Нишевые авторские марки

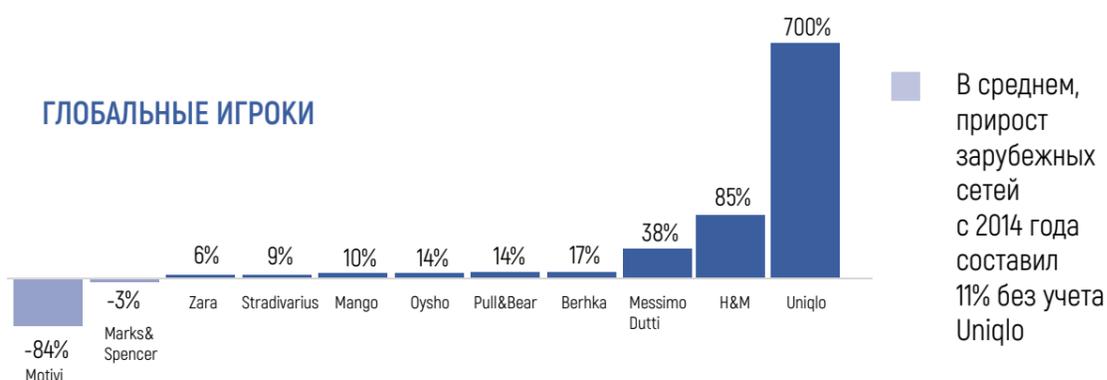
Солодые концептуальные марки с фокусированным позиционированием

КОНКУРЕНЦИЯ И НАСЫЩЕНИЕ РЫНКА ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ (ТЕМПЫ РОСТА) 2014/2019 ГГ.

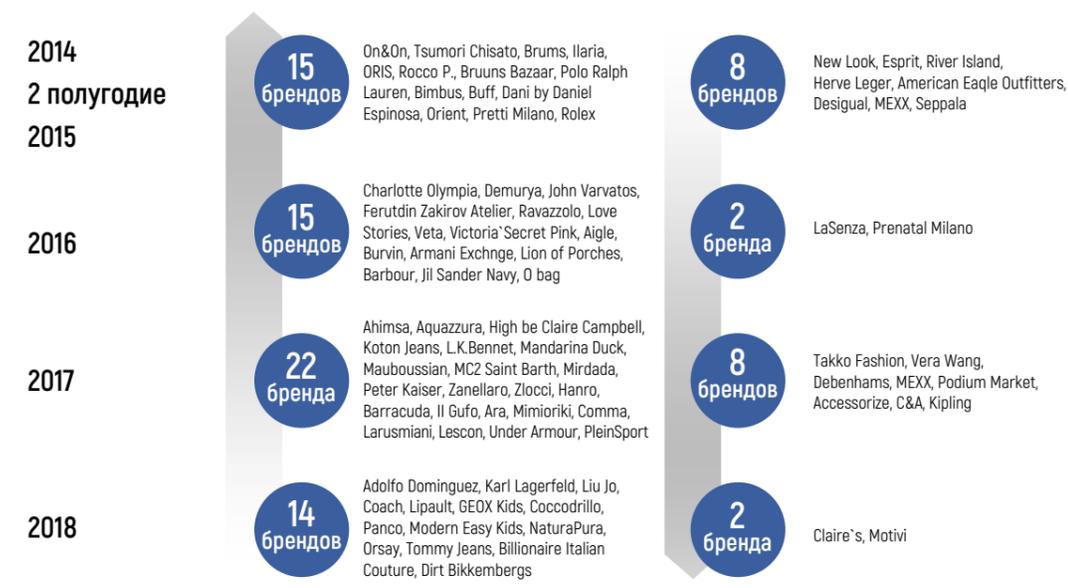
РОССИЙСКИЕ ИГРОКИ



ГЛОБАЛЬНЫЕ ИГРОКИ



ВЫХОД НА РЫНОК МЕЖДУНАРОДНЫХ FASHION-БРЕНДОВ



FASHION-РИТЕЙЛ: СТРАТЕГИЯ РОСТА

Последние три года для рынка одежного ритейла были довольно сложными. Обвал рубля, высокая инфляция, рост издержек и падение потребительского спроса не способствовали процветанию бизнеса.

ВОССТАНОВИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Сетевые игроки, несмотря на силу брендов, накопленный опыт, лояльную аудиторию, столкнулись со значительными проблемами. В этом убедились в «РБК Исследования рынков», изучив динамику развития 740 крупнейших сетевых операторов fashion-ритейла.

За последний год ситуация стабилизировалась, и в прошлом году российский рынок одежды продемонстрировал долгожданную восстановительную динамику. Так считает руководитель аналитической группы «РБК Исследования рынков» Инга Микаелян.

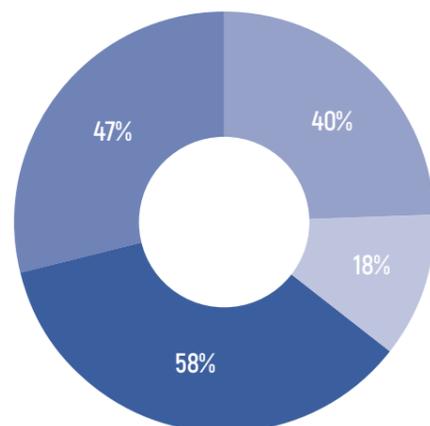
ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ, ПОСЛЕ ТРЕХЛЕТНЕГО НЕПРЕРЫВНОГО ПАДЕНИЯ ОБЪЕМ РЫНКА ПО ИТОГАМ 2018 ГОДА ПОКАЗАЛ РЕАЛЬНЫЙ РОСТ НА УРОВНЕ 1,8%, СОСТАВИВ 2037 МЛРД РУБ. ОДНАКО ПОТРЕБЛЕНИЕ ПОКА ЕЩЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТСТАЕТ ОТ УРОВНЯ ДОКРИЗИСНОГО 2014 ГОДА. НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ РОССИЯНЕ ТРАТЯТ НА 21,3% МЕНЬШЕ ДЕНЕГ НА ОДЕЖДУ, ЧЕМ В 2014 ГОДУ.

Как отмечает Инга Микаелян, оснований для ощутимого роста оборотов российского рынка пока немного. Прежде всего следует отметить отложенный спрос, который в основном



Рис. 1.

КАКУЮ СТРАТЕГИЮ РИТЕЙЛЕРЫ СЧИТАЮТ НАИБОЛЕЕ ПРАВИЛЬНОЙ



- Развитие омниканальных продаж с фокусом на развитии офлайн и интеграции онлайн
- Развитие собственных онлайн продаж
- Развитие продаж через крупные интернет магазины/маркетплейсы
- Развитие собственной офлайн розницы

Источник: Omni Solutions

и способствовал восстановлению рынка. Другой причиной стал рост реальных заработных плат, позволивший работающей части россиян более активно приобретать, в том числе одежду и обувь. Операторы рынка в последние годы стремились привлечь внимание покупателей, активно стимулируя их к покупкам через акции и специальные предложения. Все эти факторы в комплексе и привели к смене негативного тренда в 2018 году и поспособствовали восстановлению рынка.

По оценкам «РБК Исследования рынков», в 2018 году цены на одежду выросли лишь на 4%, что в целом ниже уровня потребительской инфляции. Отчасти подобная динамика связана с политикой самих ритейлеров, которые осознанно стремились сдерживать рост цен в условиях падения доходов населения.

«Оптимизация в условиях высококонкурентной среды и падения маржинальности бизнеса является одной из наиболее приоритетных задач для ритейлеров. Однако успешные игроки рассматривают ее не с позиции снижения затрат, а видят в оптимизации возможности для повышения эффективности бизнеса. Операторы рынка находятся в постоянных поисках точек роста, пересматривая не столько магазинные форматы, но и ассортиментную политику. В частности, Henderson планирует в 2019 году запуск производства женской одежды на заказ, попутно

расширяя ассортимент за счет одежды в стиле casual», — отмечает Инга Микаелян.

В компании фиксируют падение рынка женской одежды, оборот которого по итогам 2018 года снизился на 0,7%, составив 997 млрд руб. На рынке мужской одежды наблюдается слабый рост: за прошедший год продажи выросли с 646 до 651 млрд руб.

БОЛЕЕ ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЕТСЯ РЫНОК ДЕТСКОЙ И ПОДРОСТКОВОЙ ОДЕЖДЫ С 10%-М РОСТОМ. ЗА 2018 ГОД ЕГО ОБОРОТ ВЫРОС С 351 ДО 389 МЛРД РУБ.

ОНЛАЙН & ОФЛАЙН

По уровню интернет-продаж fashion-рынок занимает одну из лидирующих позиций, что связано с повышением степени проникновения интернета во все сферы нашей жизни. В глобальной сети особенно высока конкуренция со стороны крупных магазинов и маркетплейсов. Игроки рынка все больше фокусируют свое внимание не столько на экспансии в регионы и планах по расширению географии присутствия бренда, сколько на развитии онлайн-продаж.

В этом плане показательны данные исследования «Fashion Online 2019», проведенного компанией Omni Solutions в апреле 2019 года. Здесь содержится информация, собранная в результате опроса 90 компаний, занимающихся оптовой и розничной торговлей одеждой, обувью и аксессуарами на российском рынке fashion.

Рис. 2.

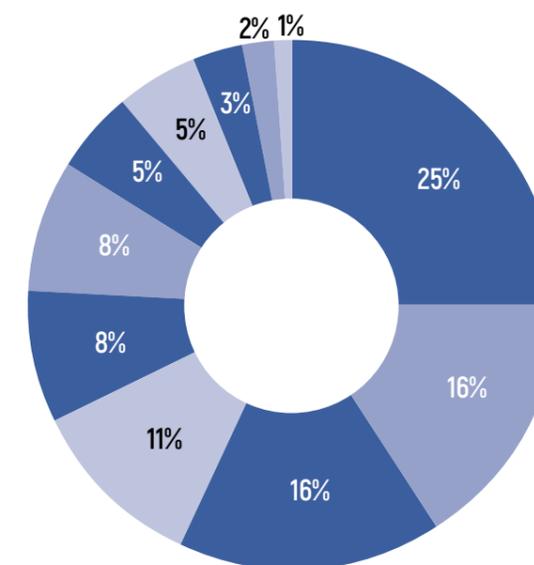
ДИНАМИКА ОТКРЫТИЙ И ЗАКРЫТИЙ МАГАЗИНОВ ПОД ИНОСТРАННЫМИ БРЕНДАМИ (ЕД.)



Источник: Данные «Магазина Магазинов»

Рис. 3.

ОДЕЖДА. ИСПОЧНИКИ ЗАКАЗОВ



- Яндекс 25%
- Google 16%
- Прямой трафик 16%
- Яндекс.Директ 11%
- ВКонтакте 8%
- Instagram 8%
- Рассылки 5%
- Совместные покупки 5%
- OK 3%
- Google.AdWords 2%
- Поиск mail.ru 1%

Источник: InSales

В ЧАСТНОСТИ, ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ПРОДАЖИ ЭТИХ ТОВАРОВ НА OZON ПО ИТОГАМ 2018 ГОДА ВЫРОСЛИ НА 65% ГОД К ГОДУ, ЧТО В ПЯТЬ РАЗ БЫСТРЕЕ ТЕМПОВ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛА В ЦЕЛОМ. В НАЧАЛЕ 2019 ГОДА РОСТ ПРОДАЖ В ДАННОЙ КАТЕГОРИИ ПРОДОЛЖИЛСЯ, СОСТАВИВ УЖЕ 95% ГОД К ГОДУ.

В итоге одежда, обувь и аксессуары вошли в топ-5 в структуре продаж Ozon, а средний чек составил около 3 тыс. руб. По данным опроса, онлайн-продажи Waon составили 20% от оборота, а Finn Flare прогнозирует рост выручки на 10% при продажах в глобальной сети около 15% от оборота. «Стокманн» в 2019 году ожидает рост выручки на 30% по новым магазинам. Более скромные показатели роста отметили в Henderson (онлайн-продажи 2% от оборота), Orby, Gulliver и Button Blue (5%).

БЕССПОРНЫМ ЛИДЕРОМ ПО ПРОДАЖАМ ОДЕЖДЫ ЯВЛЯЕТСЯ WILDBERRIES. ПО ДАННЫМ ОПРОСА OMNI SOLUTIONS, FASHION-СЕКТОР ЗАНИМАЕТ СВЫШЕ 70% ОБОРОТА КОМПАНИИ. ОБОРОТ ТОВАРОВ КАТЕГОРИЙ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ СОСТАВИЛ В 2018 ГОДУ 92,6 МЛРД РУБ., ПОКАЗАВ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ РОСТ В 67%.

В прошлом году на Wildberries появилось более 5 тыс. новых брендов товаров, а сейчас их уже более 15 тыс. Ежемесячно в компании подписывают 300 новых контрактов, и с начала года на Wildberries появились премиум-бренды Pal Zileri, Roberto Cavalli, Versace Collection, Versace Shoes, G-star и другие. С марта компания стала эксклюзивным онлайн-продавцом Mexx в России.

Рис. 4. **КАКИЕ ОСТРЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАБЛЮДАЮТ РИТЕЙЛЕРЫ ПЕРЕД РАЗВИТИЕМ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ**



Источник: Omni Solutions

По данным Data Insight, онлайн-продажи одежды и обуви за 2018 год составили 86 млн заказов, из которых на долю Wildberries пришлось 61 млн.

В ходе исследования Omni Solutions выяснили, что показатель онлайн-продаж в 2018 году приблизился к 201 млрд руб., а доля Wildberries достигла 45% (+14% относительно 2013 года). В 2018 году только 8,5% рынка одежды и обуви (~10% с учетом мелких интернет-магазинов) пришлось на онлайн, прирост доли которого составит 2% за год. Через пять лет данный показатель, возможно, вырастет до 20–25% от всех продаж одежды и обуви.

ПО ДАННЫМ OMNI SOLUTIONS, СРЕДНИЙ РОСТ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД СОСТАВИЛ 52% СРЕДИ 26 РИТЕЙЛЕРОВ, ПРИНИМАЮЩИХ БОЛЕЕ 50 ЗАКАЗОВ В СУТКИ. НЕСМОТРИ НА ЭТО, НЕКОТОРЫЕ ОПЕРАТОРЫ МОДНОЙ ИНДУСТРИИ, ДЕЛАВШИЕ ИЗНАЧАЛЬНО АКЦЕНТ НА E-COMMERCE, СТРЕМЯТСЯ ОТКРЫТЬ МАГАЗИНЫ В ОФЛАЙН-ПРОСТРАНСТВЕ.

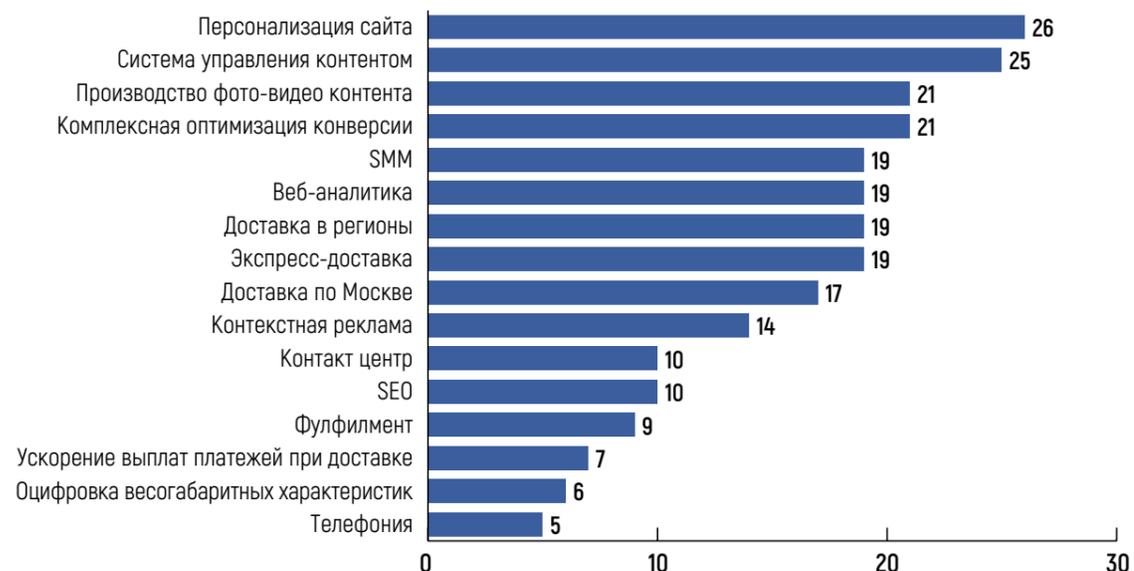
Так, в 2015 году KuriVIP запустил свой первый магазин, а у Lamoda в 2018 году заработала офлайн-точка. При этом большинство ритейлеров (58%) отметили, что наиболее правильной считают стратегию развития омниканальных продаж с фокусом на развитие офлайн с интеграцией онлайн (рис. 1).

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Согласно данным Insales (рис. 3), сделавшим анализ источников запросов в категории одежды, оказалось, что лидирующим каналом поиска оказался Яндекс (25%), за которым следует прямой трафик (16%), и поисковые запросы в Google (16%). Существенную роль при заказах одежды

Рис. 6.

КАКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС ХОЧЕТ ОТДАТЬ НА АУТСОРС В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ



Источник: Omni Solutions

играет Яндекс.Директ (11%). Попутно наблюдается тенденция спада доли платной контекстной рекламы. Среди маркетинговых каналов ритейлеры уверены в таргетированной рекламе, SMM и email-маркетинге.

Если говорить про проблемы, стоящие перед онлайн-бизнесом, то большинство игроков отмечают высокую конкуренцию со стороны крупных ритейлеров и маркетплейсов и высокую стоимость привлечения клиентов (рис. 4). По их мнению, ускорить рост развития позволит в первую очередь работа с ассортиментом и маркетинг (рис. 5). При этом ритейлеры готовы отдавать на аутсорс персонализацию сайта и систему управления контентом, но не готовы передать сторонним компаниям фулфилмент, сервисы, контакт-центр и SEO (рис. 6).

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ

ПО ДАННЫМ РБК, ЗА 2015–2017 ГОДЫ ЗАКРЫЛОСЬ БОЛЕЕ 2 ТЫС. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ.

Открытия сетевых магазинов не столь масштабны. Если в феврале 2018 года в «РБК Исследования рынков» насчитали 19 394 магазина, то по данным на текущий год — лишь 19 648. Таким образом, сетевая розница приросла всего на 254 магазина. По информации компании «Магазин Магазинов», за вторую половину 2017 года и первую половину 2018 года на российский рынок вышли 33 международных бренда, среди них 18 из fashion-сегмента (см. рис. 2). ■

Рис. 5.

РАЗВИТИЕ КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОМОЖЕТ УСКОРИТЬ РОСТ



Источник: Omni Solutions

ПОНТУС ЭРНТЕЛЛ: «В ТЕЧЕНИЕ ГОДА НАМ УДАЛОСЬ СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ БОЛЕЕ 600 ТОВАРОВ В СРЕДНЕМ НА 15-20%»

Группа компаний «ИКЕА» – крупная розничная организация во франчайзинговой системе «ИКЕА», в состав которой входят 365 магазинов в 29 странах. В России 14 магазинов «ИКЕА» открыты в составе семейных торговых центров «Мега» в 10 крупнейших городах. О том, каким образом компании удастся эффективно развиваться и снижать издержки, рассказывает генеральный директор розничной сети «ИКЕА» в России Понтус Эрнтелл.



— **Насколько 2018 год оправдал ваши ожидания?**

— Безусловно, прошлый год был удачным для «ИКЕА» в России: мы увеличили выручку и открыли несколько новых магазинов. С сентября 2017-го по сентябрь 2018 года розничные продажи российского подразделения ГК «ИКЕА» составили 63,7 млн руб., что превысило на 2% показатель годом ранее. За этот период наши магазины посетили более 63 млн человек, а количество пользователей нашего сайта выросло на 12% по сравнению с 2017 годом.

— **Какие достижения компании с точки зрения повышения эффективности работы вы хотели бы отметить?**

— В 2018 году нашей приоритетной задачей в России было обеспечить доступность товаров «ИКЕА» как можно большему числу покупателей как с точки зрения цены, так и физической близости.

МЫ ПРОДОЛЖИЛИ КАМПАНИЮ «ТЕПЕРЬ ЦЕНА НИЖЕ», И В ТЕЧЕНИЕ ГОДА НАМ УДАЛОСЬ СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ БОЛЕЕ 600 ТОВАРОВ В СРЕДНЕМ НА 15-20%.

Мы активно развивали омниканальную торговлю, чтобы покупатели могли воспользоваться нашим предложением, когда им удобно, где им удобно и наиболее предпочтительным для них способом. Сейчас многие покупатели «ИКЕА» начинают процесс покупки в интернете, а онлайн-канал становится все более востребованным. В 2018 году мы активно развивали продажи через интернет-магазин, и нам удалось значительно расширить базу покупателей в этом канале. Доля онлайн-продаж составила 6% от общих продаж, а на сегодняшний момент этот показатель вырос до 10%.

**ПО ИТОГАМ 2018 ГОДА
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН IKEA.RU
ВОШЕЛ В ДВАДЦАТКУ
КРУПНЕЙШИХ ОНЛАЙН-ПЛОЩАДОК
СТРАНЫ И ПОЛУЧИЛ ПРЕМИЮ
ОТ DATA INSIGHT В КАТЕГОРИИ
«ЛИДЕР РОСТА: РАЗВИТИЕ».**

— **Расскажите про новые каналы взаимодействия с покупателями.**

— В 2018 году мы начали тестировать магазины малого формата «ИКЕА» в России. И первой здесь стала дизайн-студия в ТЦ «Авиапарк», от-

крытая в июне 2018 года. Дизайн-студия сразу обрела большую популярность у москвичей: за три месяца с начала работы покупатели спланировали более 2 тыс. кухонь и гардеробов. На данный момент уже открыто шесть дизайн-студий: три в Москве, две в Санкт-Петербурге и одна в Тюмени.

— **Какие новые услуги предлагаются покупателям?**

— Мы хотим становиться не только ближе, но и удобнее для наших клиентов, обеспечивая для них превосходный опыт совершения покупок. Для этого мы в том числе фокусируемся на развитии гибкого и доступного сервиса, предлагая покупателям новые возможности для выбора. В 2018 году мы начали сотрудничество с площадкой YouDo. Теперь у покупателей есть выбор, где заказать необходимую услугу: у сервисного партнера при совершении покупки в магазине «ИКЕА» или выбрав подходящего исполнителя на YouDo.com.

В 2018 финансовом году мы также предложили покупателям возможность сдачи в переработку использованного постельного белья. После успешного теста этого сервиса мы внедрили его во всех магазинах страны на постоянной основе.





ЗА 2018 ФИНАНСОВЫЙ ГОД
БЫЛО СОБРАНО БОЛЕЕ 57 ТОНН
ПОСТЕЛЬНОГО БЕЛЬЯ,
КОТОРОЕ БЫЛО ОТПРАВЛЕНО
НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ
НУЖДЫ ИЛИ В ПЕРЕРАБОТКУ.

— Каким образом вам удается снижать издержки бизнеса?

— МЫ АКТИВНО РАЗВИВАЕМ СЕТЬ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАКАЗОВ: В 2019 ГОДУ
НАЧНЕТ РАБОТУ ТРЕТЬЯ ОЧЕРЕДЬ
ДИСТРИБЬЮТОРСКОГО ЦЕНТРА «ИКЕА»
В ЕСИПОВЕ, ЧТО ВДВОЕ УВЕЛИЧИТ ОБЪЕМ
СУЩЕСТВУЮЩЕГО СКЛАДА И СДЕЛАЕТ
ДИСТРИБЬЮТОРСКИЙ ЦЕНТР ОДНИМ
ИЗ КРУПНЕЙШИХ НА ТЕРРИТОРИИ ЕВРОПЫ
И САМЫМ БОЛЬШИМ В РОССИИ.

Новейшие технологии, используемые в проекте, позволят увеличить грузооборот, повысить эффективность работы и автоматизировать большинство процессов.

Еще один важный шаг на пути к созданию эффективной системы омниканальных продаж — стратегическое сотрудничество с «Почтой России» для обеспечения доставки товаров, приобретенных онлайн. Широкая сеть, которой располагает федеральный оператор, позволит нам обеспечить доступность нашего предложения для всех жителей России.

— Каким образом в компании удается гибко трансформировать бизнес-модель, подстраивая ее под реалии конкурентного рынка?

— Розничная среда трансформируется очень быстро и в значительных масштабах. Мы видим, что поведение потребителей очень быстро меняется, поэтому мы наращиваем инвестиции и развиваем наш бизнес, чтобы отвечать запросам покупателей новыми и более эффективными способами.

МЫ СОЗДАЕМ НОВУЮ «ИКЕА»,
СОСРЕДОТОЧИВШИСЬ НА ТРЕХ
ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ:
ЦЕНОВОЙ И ФИЗИЧЕСКОЙ
ДОСТУПНОСТИ И ОПЫТЕ
СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПОК.

Мы уже проделали большую работу — за последние два года планомерно снижали цены на наши товары, развивали интернет-магазин и открывали новые точки взаимодействия с покупателями в российских городах. Мы про-



должаем трансформироваться: меняем подход к стратегическому планированию, наши рабочие методы и организационную структуру, делаем большой фокус на развитии цифровых компетенций, чтобы сохранить как можно больше талантливых профессионалов в компании.

— Какие инновационные технологические решения уже внедрены в компании для повышения эффективности бизнеса и что еще предстоит воплотить в реальность в 2019 году? В какие направления в ближайшее время планируете инвестировать?

— Мы активно взаимодействуем с технологическими компаниями, внедряя решения, которые позволяют нам сделать покупательский опыт более комфортным. Например,

ПРИЛОЖЕНИЕ «ЯНДЕКС.КУРЬЕР»
ПОЗВОЛЯЕТ ОТСЛЕЖИВАТЬ ДОСТАВКУ
ЗАКАЗАННЫХ В «ИКЕА» ТОВАРОВ
В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ — ЭТОТ СЕРВИС
РАБОТАЕТ ДЛЯ НАШИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ
НА БОЛЕЕ ЧЕМ 80% ДОСТАВОК.

Совместно с сервисом «Яндекс.Драйв» мы запустили специальный выгодный тариф каршеринга для поездок в магазины компании в Москве и Санкт-Петербурге. А благодаря сотрудничеству с YouDo у наших покупателей расширились возможности выбора исполнителя сервисных услуг. Мы также развиваем таргетированную коммуникацию с персональными рекомендациями для членов клуба IKEA Family.

— Как вы оцениваете ситуацию на рынке ритейла? Какие ключевые тренды могли бы отметить?

— На мой взгляд, в российском ритейле сейчас происходит настоящая революция. Быстрое распространение цифровых технологий формирует новую конкурентную среду и заставляет традиционный ритейл пересматривать бизнес-модели. «ИКЕА» активно развивает омниканальность: мы стремимся интегрировать все точки взаимодействия с нашими покупателями — традиционные магазины, дизайн-студии, онлайн-продажи, социальные сети, центр поддержки клиентов и так далее. Мы хотим обеспечить покупателей возможностью взаимодействовать с брендом «ИКЕА»



и совершать шопинг в любом удобном для них месте и наиболее удобным для них способом — например, они могут прийти в магазин «ИКЕА», протестировать товары вживую, проконсультироваться с экспертами по обустройству, а совершить покупку уже дома, в интернет-магазине.

— Как развивается программа лояльности сети, насколько динамично растет количество ее участников?

— Во многих странах, где мы работаем, есть программа лояльности IKEA Family. В России она была запущена в конце 2006 года. Первые годы преимущества, которые она предлагала, были очень скромными, что сказывалось на количестве участников программы. После расширения списка преимуществ и, в частности, добавления спецпредложений в 2012 году популярность карты стала расти. Дополнительные продажи, сгенерированные прямыми коммуникациями с участниками программы лояльности, в зависимости от коммерческих фокусов того или иного периода времени могли составлять до 10% от оборота. На мой взгляд, программы лояльности не только становятся более популярными, они уже стали неким стандартом: это

то, что потребители ожидают сейчас от любого крупного ритейлера.

Несомненно, экономическая составляющая является здесь самым главным мотиватором для потребителей, однако для самых лояльных из них важны и немонетарные преимущества, такие как игровые и вовлекающие мероприятия, идеи и знания, которыми бренд делится с ними. Вместе с тем мы наблюдаем тенденцию более сознательного подхода к предоставлению персональных данных в обмен на получение карты: преимущества, которые клиент получает вместе с картой, должны быть действительно значимыми.

— Какие новые компетенции у персонала компании появились в 2018 году и какие будут востребованы в 2019 году?

— Сейчас в «ИКЕА» мы работаем над развитием нескольких ключевых компетенций, которые будут полезны бизнесу «ИКЕА» в ближайшем будущем: стремление к развитию, способность к обучению (часто речь идет о непрерывном самообучении), свободное владение digital-инструментами и лидерство в своей собственной жизни. Профессиональные компетенции (hard skills) можно нарастить, чего не скажешь о лич-

ностных качествах — тут развитие идет куда медленнее.

— Каковы успехи компании в реализации стратегии омниканальности? Какова доля продаж в e-commerce?

— Развитие омниканального подхода является одним из наших приоритетов: мы стремимся к тому, чтобы покупатели могли воспользоваться нашим предложением когда им удобно, где им удобно и самым удобным для них способом.

МЫ АКТИВНО РАЗВИВАЕМ ОНЛАЙН-КАНАЛ, НА СЕГОДНЯШНИЙ МОМЕНТ ДОЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ СОСТАВЛЯЕТ 10%, А ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ АККУМУЛИРОВАННЫЙ ИНДЕКС ПРОДАЖ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА НА КОНЕЦ ФИНАНСОВОГО ГОДА ДОЛЖЕН СОСТАВИТЬ 170.

В то же время магазины «ИКЕА» продолжают играть для нас и наших покупателей важную роль как источник вдохновения и знаний в обустройстве дома. Мы тестируем новые форматы магазинов и развиваем сервисное предложение, чтобы становиться ближе и удобнее для наших покупателей.

— Каковы планы развития сети и роста оборота в 2019 году?

— Мы продолжим меняться: тестировать новые форматы и решения, становиться ближе и доступнее для многих людей. Следующим шагом развития нашей омниканальной стратегии станет открытие первого магазина «ИКЕА» в центре Москвы летом 2019 года. Я с нетерпением жду этого момента и надеюсь, что новый магазин понравится нашим покупателям, ведь теперь за решениями «ИКЕА» не придется далеко ехать.

«ИКЕА ХОДЫНСКОЕ ПОЛЕ» СТАНЕТ ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ МАГАЗИНОВ НОВОГО ФОРМАТА В МИРЕ: НА ПЛОЩАДИ 7,7 ТЫС. КВ. М БУДУТ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВСЕ ОТДЕЛЫ.

В отличие от дизайн-студий здесь покупатели смогут вдохновиться всем ассортиментом товаров «ИКЕА» для дома, приобрести и сразу забрать понравившиеся товары, включая небольшую мебель. А крупногабаритную мебель можно будет заказать с доставкой на дом. Мы ожидаем, что магазин, в котором будут работать 240 сотрудников, ежегодно станут посещать около 4 млн человек. ■

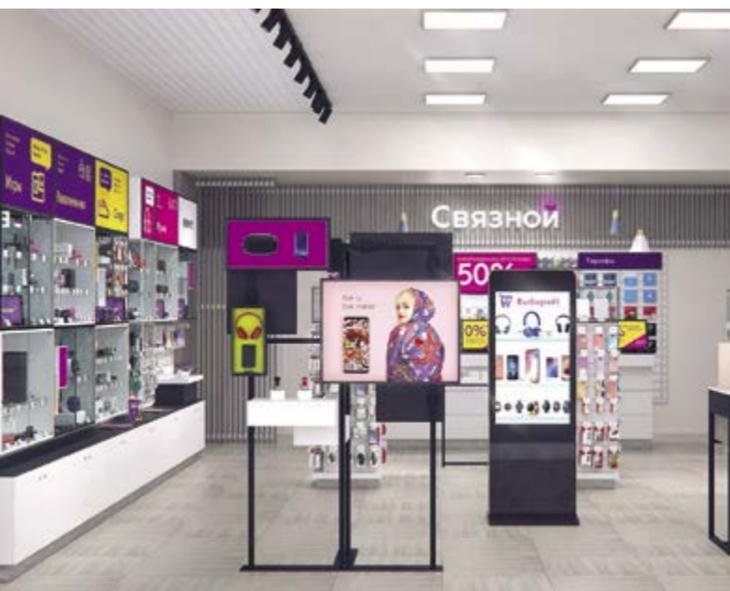
ТОЧКИ РОСТА: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Падение уровня платежеспособности населения и переход многих граждан на рациональную модель потребления вынуждает ритейлеров более жестко конкурировать, чтобы сохранить свои объемы продаж хотя бы на прежнем уровне на фоне падения общих показателей. С учетом этого игроки торгового рынка все больше уделяют внимание повышению эффективности бизнеса и сокращению издержек. Это удается реализовать за счет вывода на рынок магазинов новых форматов, оптимизации логистических бизнес-процессов, организации персонализированной работы с клиентами в рамках омниканальной модели развития, развития партнерских проектов и внедрения перспективных ИТ-решений.

В НОВОМ ФОРМАТЕ

Еще в прошлом году на рынке обозначился явный тренд на консолидацию ритейлеров. На фоне слияний и поглощений в ряде компаний сделали ставку на продвижение новых магазинных форматов, что позволило пересмотреть ассортиментные матрицы с учетом реальных потребностей покупателей. Особенности таких магазинов стали компактные торговые площади, оптимальный перечень товаров и возросший уровень клиентского сервиса. Данный подход позволил ритейлерам с учетом снижения инвестиций на открытие и аренду торговых точек повысить плотность продаж, то есть выручку с каждого квадратного метра.

В частности, после слияния двух крупных сетевых игроков в образовавшейся в итоге Группе «М.Видео-Эльдорадо» стали развиваться два новых магазинных формата. В семи m_mobile площадью 200–300 кв. м., открытых в пяти городах, представлен полный ассортимент цифровой техники и аксессуаров к ней. Магазины, в которых можно самостоятельно протестировать любой гаджет, также работают в качестве пунктов самовывоза мелкогогабаритной техники. Пилотные m_mobile смогли привлечь свою более молодую аудиторию покупателей, и продажи здесь оказались в среднем на 15% выше, чем в цифровых зонах в магазинах «М.Видео». Оборот m_mobile в 2018 году вырос на 35%, до 73 млрд руб.



Еще один новый формат группы — магазины «Эльдорадо 600» с торговой площадью 600–800 кв. м (открыто 20 магазинов). Такой магазин может быть открыт в небольшом торговом центре и в формате стрит-ритейла. Группе это позволяет выходить в те города и районы, где открытие большого магазина может быть нерентабельно. Данный концепт разрабатывался в том числе для продвижения в городах с населением около 100 тыс. человек. В «Эльдорадо 600» предусмотрено две основные торговые зоны. При входе имеется зона с открытой выкладкой гаджетов (смартфоны, планшеты, ноутбуки и пр.) для привлечения внимания покупателей, имеющих возможность протестировать товар, получив консультации сотрудников. На участке «магазина-склада», где находится крупногабаритная техника, акцент сделан на ежедневные промоакции.

Новый формат магазинов Flex развивают в объединенной компании «Связной | Евросеть». «После слияния сетей у нас появилась возможность для перехода на принципиально иной уровень высокотехнологичных решений и обеспечения доступности технологий для клиентов. Мы планируем отказаться от развития салонов «Связной» в их нынешнем формате, открывая технически более оснащенные магазины комплексных решений. Интеграция с производителями высоких технологий и разработчиками различных сервисов позволяет нам создавать уникальные и совершенно неожиданные возможности для клиентов», — говорит президент компании «Связной | Евросеть» Александр Малис.

В магазинах Flex можно воспользоваться готовыми решениями, подбирая под каждый гаджет набор аксессуаров, позволяющих наиболее полно раскрыть его функционал. В компании на основании UX-карт поведения клиентов разработали концепцию зонирования пространства. В зависимости от интересов покупателей девайсы (гаджеты для развлечений, спорта и дома, квадрокоптеры, VR-, AR-гаджеты, системы «умный дом» и пр.), услуги и контент объединены в экосистемы: «Спорт», «Развлечения», «Дом». В «Баре приложений» сотрудники магазинов помогают установить посетителям программы на смартфон



или планшет. Благодаря такому подходу, учитывая потребности и интересы покупателей, стабильно растет трафик в магазинах.

Телеком-ритейлеры также тестируют новые форматы магазинов, предлагая инновационные решения. Например, во флагманском магазине «Билайн» на Тверской установили тренажер виртуальной реальности, голографические витрины, сенсорные экраны для оформления покупки и предусмотрели зону для демонстрации работы big data. По словам исполнительного вице-президента по продажам и клиентскому сервису «ВымпелКом» Юрия Смагаринского, это оказалась очень удачная «проба пера», поскольку в магазине вырос трафик и объемы продаж.

ОМНИКАНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Ряд ритейлеров пересмотрели привычные концепции магазинов с учетом плотной интеграции офлайн- и онлайн-каналов продаж. Омниканальная политика развития позволила торговым компаниям реализовать принципиально иной подход к удовлетворению потребностей клиентов, что в итоге благоприятно сказалось на увеличении клиентского трафика.

Наиболее значимых перемен в этом плане удалось добиться в компании «Ситилинк». В 2018 году здесь перевели контакт-центр на платформу Genesis, позволяющую развивать «бесшовное» взаимодействие с покупателями в самых разных каналах продаж начиная с обычных звонков и заканчивая голосовым помощником или видеочатом. Также более чем в 100 магазинах-складах и 500 пунктах выдачи заказов «Ситилинк-мини», представленных в 360 городах, установили порядка 800 новых терминалов для самостоятельного оформления клиентами заказов. Терминалы, которые должны стать частью единого канала продаж, оснащены камерами, динамиками и микрофоном для работы с биометрическими данными и голосовой информацией.

«Мы осуществили перевод программного обеспечения на единую кросс-платформу, объединяющую веб-сервисы сайта и терминала, а скоро посетители магазинов смогут войти по логину и паролю в личный кабинет. К концу года

каждый авторизованный пользователь интернет-магазина сможет управлять заказом в любом канале независимо от того, совершалась ли покупка на мобильном устройстве, компьютере или

АЛЕКСАНДР МАЛИС, ПРЕЗИДЕНТ ОБЪЕДИНЕННОЙ КОМПАНИИ «СВЯЗНОЙ | ЕВРОСЕТЬ»

Сегодня на рынке прослеживается избыточная конкуренция. Торговые операторы содержат гораздо больше магазинов, чем им требуется для более эффективного развития. В скором времени мы увидим очередную волну консолидаций компаний.



Синергия позволит многим игрокам сэкономить за счет эффекта масштабирования бизнеса. На фоне падения уровня спроса многие компании будут вынуждены работать над повышением эффективности бизнес-процессов. К этому их вынуждает и конкуренция с маркетплейсами, которые в последнее время активно развиваются. Пока они не составляют серьезной конкуренции нам, но мы не можем игнорировать данный тренд, поэтому еще активнее развиваем качество работы нашей интернет-торговли. На мой взгляд, никаких знаковых событий на рынке не стоит ожидать вплоть до четвертого квартала, когда должны появиться смартфоны со складными экранами. Этот год будет отмечен растущей борьбой за клиентов и станет переходным к 2020–2021 годам, которые ознаменуются масштабными переменами в бизнесе.

СЕРГЕЙ ЛИ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «ЭЛЬДОРАДО»

В «Эльдорадо» за последний год произошли знаковые изменения, и мы перешли на омниканальную модель продаж, предлагая одинаковые цены, сервисы и ассортимент в интернете



и в магазинах. Несколько последних лет наблюдалось некое размытие фокуса бренда. Компания усиленно продвигала непрофильные товары: детскую продукцию, товары из DIY-сегмента и др. Была идея построения мультикатегорийного ритейлера. И только когда мы отказались от этой идеи, смогли вернуть нашу силу как продавца и специалиста в области электроники и бытовой техники.

Помимо позиционирования мы поменяли и работу с закупками, логистикой, доставкой, установкой техники и другими сервисами. Благодаря рестарту компании «Эльдорадо» вышла на уверенный рост продаж год к году. Если смотреть на LFL-выручку, то есть выручку сопоставимых магазинов, то по итогам 2018 года она у нас получилась даже больше, чем общий рост по компании – 15%, потому что в первой половине года мы закрыли восемь магазинов, большую часть – по предписанию ФАС при объединении в группу.

В прошлом году открыли 54 новых магазина, и для сети это один из рекордных показателей. Самый большой рост продаж – более 20% – пришелся на четвертый квартал 2018 года и январь 2019 года. Поскольку с рынка ушел MediaMarkt, мы в итоге укрупнились, как группа стали более эффективны в расходах, а значит, можем делать интересные предложения и партнерам, и покупателям, а за счет постоянного развития цифровой составляющей нашего бизнеса обеспечивать качественный сервис.



с терминала в магазине. Сейчас у нас в среднем более 80% продаж происходит через цифровую витрину (сайт или мобильная версия), а около 10% приходится на терминалы. Мы заключили соглашение на использование сервиса Yandex SpeechKit, что позволяет «Ситилинк» в режиме реального времени применять возможности интеллектуальных систем по распознаванию и синтезу речи. В рамках проекта мы осуществили интеграцию платформенного (PaaS) решения Yandex SpeechKit с веб-сервисами интернет-магазина citilink.ru, доступного с терминала. В будущем компания планирует расширить использование сервисов «Яндекс.Облака» — в частности, для создания голосового помощника. Также в планах значится работа с технологией распознавания лиц. Мы запустим маркетинговую программу персонализированных предложений с учетом возраста и пола покупателей, которые ранее разрешили сделать фотографию лица через терминал (данные будут храниться в виде хеш-кода) и совершили повторный визит в магазин», — говорит генеральный директор «Ситилинк» Михаил Славинский.

Переходить на омниканальную модель развития с целью повышения эффективности бизнеса вынуждены и ритейлеры, традиционно работающие только в офлайне. «В прошлом году рост онлайн-продаж «Эльдорадо» оказался ниже рынка, и первые три квартала мы сильно теряли свою долю на рынке. Это было связано с тем, что мы перешли на омниканальную модель, одна из частей которой — одинаковые цены в офлайне и онлайн. До 2018 года онлайн-канал у нас рос очень сильно за счет непрофильных категорий товаров, которые, может, и приносили оборот, но было очень непросто с рентабельностью. При переходе на омниканальную модель развития мы сначала потеряли долю. Но уже в четвертом квартале вышли в рост, превысив показатель в 20%. Это объясняется активным развитием категории цифровой техники и редизайном сайта. Омниканальность только на несколько месяцев сбавила темпы продаж в интернете, но сегод-

няшные результаты однозначно говорят о том, что эти инвестиции оправдались», — отмечает управляющий партнер сети «Эльдорадо» Сергей Ли.

Ряд экспертов считают, что ритейлерам сегодня уже недостаточно придерживаться классической омниканальной модели развития. «Нужен полностью «бесшовный» опыт взаимодействия, который обеспечивается внутренними ИТ-системами, аналитикой данных, биометрией, новыми технологиями обучения и роботизацией рутинных операций. Будущее ритейла мы видим в эволюции омниканальной модели в One Retail. Это дальнейшая интеграция онлайн- и офлайн-каналов, систем управления закупками, логистикой, маркетингом на основе общей аналитики данных с учетом персонализации предложений и развития мобильных технологий», — убежден директор по информационным технологиям Группы «М.Видео-Эльдорадо» Сергей Сергеев.

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Реализовать технологию такой продвинутой омниканальности позволяет внедрение ИТ-технологий. Например, консультанты в магазинах «М.Видео» используют смартфоны или планшеты со специальным ПО, которое полностью интегрировано со всеми бэк-офисными программами по поддержке продаж. Это позволяет зачекинить посетителя по бонусной карте и работать уже с учетом его индивидуальных потребностей, предложить дополнительные аксессуары и специальные скидки. Уже 75% покупок в магазинах осуществляется с помощью таких мобильных «консультантов».

О том, каким образом реализуется «бесшовная» технология, рассказывает Сергей Сергеев. Примерно 75% онлайн-заказов клиенты «М.Видео» и «Эльдорадо» предпочитают забирать в магазинах. И чтобы сделать этот процесс максимально комфортным для клиентов, в компании трансформировали процесс выдачи интернет-заказов с помощью бота и машинного обучения, сократив время получения до не-

скольких минут. Покупателя на входе встречает терминал, в котором достаточно указать номер заказа из СМС. После этого сотрудники магазина получают оповещение от чат-бота на свой смартфон, и первый свободный продавец берет на себя заказ: так как товар уже отложен, ему остается только подобрать аксессуары, которые также рекомендует бот. Пока продавец готовит заказ, клиент приходит на зону выдачи, где на экране уже отображается его номер заказа и имя продавца, который должен принести товары. На весь процесс от входной зоны с терминалом до выхода из магазина с покупкой уходит около пяти минут. В чат-боте используются те же алгоритмы машинного обучения и аналитики

МИХАИЛ СЛАВИНСКИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СИТИЛИНК»

С каждым годом все более активно растет доля e-commerce в каналах реализации услуг. Прошлый год оказался переломным в том плане, что были сделаны рекордные финансовые вливания в развитие электронных



площадок и на рынке наметилось несколько игроков с претензией на монополию. У покупателей формируются новые паттерны поведения, и рынок сильно меняется благодаря новой модели потребления. В ближайшие два-три года, я думаю, произойдет взрывной рост онлайн-продаж в сегменте FMCG. Пока же цифровая и бытовая техника, на которые приходится около 25% продаж, является драйвером развития рынка e-commerce. Мы давно оценили преимущества big data и активно используем инструмент предиктивной аналитики для формирования персональных предложений своим клиентам. Мы стараемся достигнуть оптимальных результатов по каждому бизнес-процессу, будь то сборка заказов, логистика «последней мили», время обработки информации и пр. Специалистами аналитического и проектного отделов регулярно проводится анализ новых точек повышения эффективности работы, будь это изменение системы логистики или внедрение инноваций. В среднем цикл реализации каждого проекта составляет около года.



данных, что и на сайте mvideo.ru, которые дают рекомендации продавцу по наиболее подходящим сопутствующим товарам и сервисами. В результате продавец выходит к покупателю с уже готовым предложением, которое максимально отвечает его потребностям, — спрос на дополнительные аксессуары и услуги вырос на 10% после внедрения «умных» рекомендаций.

Также Группа «М.Видео-Эльдорадо» при консультационной поддержке фонда «Сколково» запустила в своих магазинах пилотную систему

ЮРИЙ СМАГАРИНСКИЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРОДАЖАМ И КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ «ВЫМПЕЛКОМ»

Мы поставили перед собой задачу реализовать формат супермаркета цифровых услуг, где каждый клиент сможет получить гораздо больше, чем просто мобильную связь. В ближайшем будущем запустим софт (игры, приложения), который будет представлен на стендах в магазинах. С февраля стали предлагать собственные линии одежды и аксессуаров, включая коллекцию фирменных свитшотов и футболок.



В 2018 году мы удвоили свою собственную розничную сеть. Сейчас компании достаточно наших 3 тыс. магазинов и 2 тыс. партнерских точек, а также развитой альтернативной сети розничных продаж «Связной | Евросеть». Объем продаж вырос в 2,5 раза при удвоении розницы, а рост продаж на точку составил 70%. Поскольку собственная розница обходится дорого, развитие партнерских проектов становится основным инструментом привлечения новых клиентов в магазины и улучшения рентабельности ритейла. Так только за четвертый квартал 2018 года партнерские зоны привели в магазины 200 тысяч дополнительных посетителей. Самый популярный из таких проектов — кофейни, которые сгенерировали половину этого трафика.



навигации, основанную на технологии дополненной реальности, это первое коммерческое AR-решение по in-store-навигации на российском рынке. Приложение в смартфоне пользователя прокладывает виртуальный путь до нужной секции в магазине, позволяет клиентам быстро ориентироваться и легко находить нужные категории товаров. В перспективе в компании хотят расширить функционал кнопкой вызова консультанта в ту зону, где клиенту нужна помощь, а также внедрением геймифицированных маркетинговых активностей и персонализированными коммуникациями.

Не менее активно инновации внедряют в X5 Retail Group. «Практически все решения уже переходят в стадию расширенных пилотов или ограниченных тиражей. Некоторые из них больше востребованы в формате магазина у дома, и их применение необязательно, например, в гипермаркетах. Кроме того, в разных форматах одна и та же технология может внедряться на базе решений разных производителей», — говорит директор по инновациям X5 Retail Group **Иван Мельник**.

В числе наиболее перспективных решений значится система видеоаналитики (около 20 пилотов). Компьютерное зрение помогает оцифровать взгляды покупателей на полку магазина, кассу и прилавки и системно работать над улучшением покупательского опыта. Также это терминалы лояльности (информационные киоски). Основная функция таких устройств заключается в выдаче купонов с персональными предложениями покупателям в торговом зале. Не менее популярны кассы самообслуживания.

В компании отмечают реальный эффект после тестирования технологий. По словам **Ивана Мельника**, система «умного здания» помогает сократить расходы на электроэнергию в магазине на 5–15%. Такие данные были получены по итогам тестирования в магазине-лаборатории и пилотов в магазинах разных форматов. Средний чек покупателей, использовавших систему самообслуживания со сканерами в магазине, на 77% выше обычного. Умные планыграммы в «Карусели» помогли увеличить продажи некоторых катего-

рий товаров на 10,5%. В магазинах, где очереди контролируют с помощью видеоаналитики, NPS по кассовой зоне возрастает на 10 пунктов.

ПОВЫШАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В ряде случаев ритейлеры периодически обновляют дизайн и оснащение магазинов с учетом актуальных рыночных трендов, что помогает поддерживать уровень трафика. Например, в компании «Магнит» редизайн 1352 магазинов в 2018 году привел к приросту сопоставимых продаж выше 10%. А в X5 Retail Group запустили очередную реконцепцию «Пятерочки». По итогам предыдущего масштабного обновления этой сети в 2013 году удалось ощутимо нарастить покупательский трафик и выручку. Этим же целей в компании планируют достичь и в этот раз. Работа над новым концептом заняла три месяца и была начата в сентябре прошлого года. Первые пилотные магазины с элементами нового дизайна были открыты еще в конце 2018 года. Акцент сделан на глобальное изменение дизайна с точечным освещением и продуманной навигацией, а также на адаптацию ассортимента в соответствии с потребностями покупателей в каждом из регионов. «Сеть достигла высоких результатов на российском продуктовом рынке, завоевав лидерство среди магазинов у дома. К нам приходят более 12 млн гостей в день и более 70 млн уникальных покупателей в квартал. Мы хотим качественно улучшить опыт наших гостей, заслужить больше доверия и сделать «Пятерочку» еще более практичным и удобным магазином. Сегодня мы приблизились на 60% к финальному концепту, который будет готов к осени текущего года. К концу 2020 года планируем, что 30% всех магазинов «Пятерочка» перейдет на новый формат», — отмечает генеральный директор торговой сети «Пятерочка» **Сергей Гончаров**.



ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ

В последние годы ритейлеры сегмента FMCG стали уделять приоритетное внимание вопросам увеличения скорости доставки пищевой продукции, тестируя для этого различные варианты. Данный подход нацелен на рост доли лояльной аудитории и увеличение объемов продаж. В частности, сеть «Пятерочка» запустила в феврале эксперимент по доставке на дом продуктов (за 99 руб.) весом до 15 кг из 29 магазинов на юго-западе Москвы (в радиусе 3 км от торговой точки).

В сети «Карусель» реализовали услугу Click & Collect, позволяющую покупателям заказывать

ИВАН МЕЛЬНИК, ДИРЕКТОР ПО ИННОВАЦИЯМ X5 RETAIL GROUP

Все новые технологии проходят несколько стадий «воронки» инноваций X5: оценку, тестирование, пилот, внедрение или тираж, оценку после запуска. В том или ином виде большинство решений, которые проходят тестирование в магазине-лаборатории, со временем появятся в «Пятерочке», «Перекрестке» и «Карусели».



Полную силу экономического эффекта мы можем почувствовать после массового тиража технологии, который в свою очередь возможен только после подтверждения гипотезы и бизнес-кейса в пилоте. В то же время после расширенного пилота и ограниченного тиража мы можем понять, окупится ли технология, и знаем, насколько стабильно решение при внедрении в масштабе во многих магазинах. Планомерно, шаг за шагом, X5 будет увеличивать число торговых точек с новыми решениями. Часть инноваций, правда, будет незаметна покупателю. Например, вызывать кассиров при появлении очереди на кассах будет уже не менеджер расчетно-кассового узла, а робот с приятным голосом, неотличимым от человеческого.

СЕРГЕЙ СЕРГЕЕВ, ДИРЕКТОР ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО»

Ритейл уходит в онлайн и интернет является драйвером роста для многих сегментов, в том числе потребительской электроники. Так, продажи Группы «М.Видео-Эльдорадо» в 2018 году выросли на 18%, при этом онлайн показал рост в 34%.



Но даже глобальные онлайн-игроки ценят прямой реальный контакт с потребителями. Больше 90% транзакций клиенты группы совершают в магазинах: «бесшовный» переход между сайтом и торговой точкой, единые цены, ассортимент и сервис – все это позволяет совершать покупку там, где им удобно. Магазины в сегменте электроники – это возможность протестировать, потрогать, разделить ответственность за выбор. Представители молодой аудитории выбирают уже не между покупкой техники или одежды, а между приобретением вещей в принципе и расходами на новые впечатления (путешествия, кино, события). Поэтому и магазины, ориентированные на поколение Z, уделяют больше внимание торговому пространству. В «М.Видео» созданы специальные зоны, где можно поиграть в компьютерные новинки или приставку, запустить стиральную машину со смартфона, протестировать VR. А в магазинах m_mobile помимо открытой выкладки есть кофе-зона, где с экспертом можно обсудить особенности нового смартфона. Группа «М.Видео-Эльдорадо» сегодня применяет огромное количество технологий – от блокчейна в работе с поставщиками до аналитики данных в прогнозировании логистических цепочек и биометрии в работе с персоналом. Перспективы – дополненная реальность, возможность следить за стоком товаров при помощи дронов, идентифицировать клиентов на входе и делать максимально персонализированное предложение исходя из их истории заказов, интересов и покупательских предпочтений.

товары онлайн, а забирать их в гипермаркетах. Для заказа необходимо выбрать магазин, составить список покупок и указать удобный интервал времени для их получения. Международный опыт показывает, что сегодня каждый четвертый из тех, кто заказывает продукты онлайн, пользуется услугой Click & Collect. По итогам пилотных проектов компания еще только будет принимать решение о дальнейшем развитии вариантов доставки.

Зато свою эффективность уже доказал проект dark store от X5 Retail Group, чьи сотрудники занимаются комплектацией и доставкой покупок из интернет-магазина «Перекресток». С 2017 года его ассортимент стал доступен жителям Москвы и Подмосковья. А в октябре 2018 года dark store появился в Санкт-Петербурге (более 7 тыс. кв. м и 16 тыс. SKU). Сегодня здесь ежедневно выполняется 550–600 заказов (максимальная загрузка – 3 тыс. заказов в сутки). На данный момент их общее число составило 72 тыс. Средний онлайн-чек в шесть раз выше аналогичного в офлайн-канале. Объект обслуживают 20 собственных автомобилей, а в пиковые дни привлекается транспорт аутсорсинговых компаний (до 10 шт.). В 2018 году онлайн «Перекресток» принес 0,5% выручки торговой сети. В декабре этот показатель дошел до 1%. В 2018 году интернет-магазин «Перекресток» выполнил более 408 тыс. заказов. Далее рост продолжился, и количество заказов увеличилось с 200 тыс. в четвертом квартале 2018 года до 275 тыс. в первом квартале 2019 года. В марте в пиковые дни формировалось до 4 тыс. заказов в сутки.

Далеко не всем ритейлерам выгодна организация своей службы доставки. Здесь им на помощь приходят сервисы доставки, способные из низкомаржинального бизнеса создать еще один экономически выгодный канал продаж для ритейла. Так, с марта 2019 года сервис Instamart получил статус привилегированного партнера сети «МЕТРО». В итоге компании запустили совместный проект по интеграции онлайн-магазина на сайт торговой сети. В итоге сегодня клиентам из Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Казани, Уфы, Екатеринбурга, Ростова и Нижнего Новгорода доступна возможность заказа продуктов с доставкой на дом прямо с сайта «МЕТРО». «Покупки автоматически размещаются в системе обработки заказов Instamart и обслуживаются ресурсами нашего сервиса. Для «МЕТРО» это способ обеспечить поставки по модели B2B2C, сохранив стратегический фокус на профессиональном направлении. Для нас такое сотрудничество открывает перспективу расширения зоны работы в новые регионы. Также мы работаем с сетями «Ашан», «Лента» и «ВкусВилл», — говорит



операционный директор Instamart Артур Саркисов.

В компании iGooods, сотрудничающей в шести городах с сетями «МЕТРО», «Лента», «Карусель», Prisma, Spar, Super Babylon, с целью оптимизации расходов и повышения эффективности развивают бизнес по франчайзингу.

«Для нас это выгодно, поскольку при самостоятельном запуске у iGooods выше накладные расходы, больше затрат на персонал из-за потери гибкости и выше налогообложение. Экономика при франшизе строится на получении роялти в обмен на комплекс услуг для франчайзи (узнаваемый бренд, оцифрованный каталог, договоренности с торговыми сетями, готовое приложение для заказа продуктов, технологии, маркетинговая поддержка). Есть в нашем опыте и примеры сделок M&A с местными игроками. В Оренбурге владельцы сервиса по доставке heyFOOD, который пользовался спросом у местных покупателей, поняли, что хотят развиваться быстрее и решили стать

нашим франчайзи», — отмечает управляющий и сооснователь iGooods Григорий Кунис. По его мнению, инструментами для снижения издержек сервисов доставки является оптимизация логистики для курьеров, автоматизация распределения времени персональных закупщиков в зависимости от уровня спроса, увеличение времени работы доставки и сокращение интервалов с момента заказа до получения продуктов.



нашим франчайзи», — отмечает управляющий и сооснователь iGooods Григорий Кунис. По его мнению, инструментами для снижения издержек сервисов доставки является оптимизация логистики для курьеров, автоматизация распределения времени персональных закупщиков в зависимости от уровня спроса, увеличение времени работы доставки и сокращение интервалов с момента заказа до получения продуктов.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Для более эффективного развития проектов по доставке посылок в торговые сети из маркетплейсов ритейлеры работают над улучшением работы собственных логистических подразделений. Например, в X5 Retail Group в этом году планируется открыть 10 сортировочных центров на базе распределительных центров (РЦ) и довести совокупную производительность по сортировке до 500 тыс. посылок в сутки. Сейчас комплектацию заказов в компании реализуют на базе РЦ в Ворсине

МАРИЯ АРТАМОНОВА, ДИРЕКТОР ПО ИТ ОНЛАЙН-ГИПЕРМАРКЕТА «УТКОНОС»

Большая часть наших внедрений сопряжена с информационными технологиями и диджитализацией. У нас реализован пилотный проект по прогнозированию спроса, с учетом истории продаж, уровня цен, сезонности, характеристик товаров.



Это позволяет улучшить прогнозирование стоков, добиться низкого уровня списаний и снижения объемов запасов. Благодаря внедрению методологии определения KVI-товаров у нас оперативно формируются наборы товаров под конкретные сегменты покупателей.

Более эффективному ценообразованию в компании способствует технология определения эластичности спроса на каждый отдельный товар, учитывающая тренды, сезонность, промо и т.д. Подобные решения позволяют достигать KPI при стабильных второстепенных показателях (например, рост маржи при сохранении количества чеков). В 2019 году внедрена автоматизация целевых кампаний для CRM, что позволило эффективно взаимодействовать с покупателями с помощью e-mail, СМС-рассылок и push-уведомлений в мобильном приложении. Таким образом, «Утконос» реализует предиктивное взаимодействие с «оттоком покупателей». Мы планируем реализовать программу лояльности, поэкспериментировать с оптимизацией и улучшением логистических процессов, прогнозированием спроса и многим другим. Благодаря работе по персонализации сайта и мобильного приложения витрин удалось для различных сегментов пользователей разработать индивидуальные товарные предложения, акции и оптимизировать работу поисковой системы.

ПАВЕЛ СЕРГЕЕВ, ИТ-ДИРЕКТОР СЕТИ «КОМАНДОР»

В компании реализовали ряд инноваций по снижению издержек. В результате внедрения системы управления товарными запасами наблюдается снижение объема списаний на 10–50%, рост представленности товаров на 5–10%, снижение периода оборачиваемости на два-три дня. Создание и внедрение системы мобилизации операционной деятельности, созданной по принципу «все функции в одном устройстве в руках сотрудника», позволило повысить прозрачность затрат на ежедневные операционные процессы магазина и сократить длительность процессов на 30–40%. У нас разработана методика автоматизированной системы управления наценкой, которая с помощью методов математической оптимизации и с учетом ценовой эластичности позволит проводить гибкую ценовую политику. Внедрение системы управления промо позволило сократить время на сбор акционных предложений от поставщиков на 50%. Благодаря успешной коллаборации с учеными была разработана нейросетевая модель для мониторинга цен конкурентов, позволившая получать эти данные в два раза быстрее. Благодаря системе назначения заданий по проверке магазинов и мониторингу их итогов время на формирование итоговых отчетов сократилось на 15%. Собственная разработка мобильного приложения для сотрудников сократила время проведения проверки на 20%. С целью оптимизации затрат планируем активное развитие двух магазинных форматов с небольшими торговыми площадями: дискаунтеры «Хороший экспресс» и мини-маркеты «Два шага» (всего 25 магазинов). Под каждый формат разработана методика управления ассортиментом, подстраиваемая под особенности расположения торговой точки.



и Подольске. Благо для транспортировки посылок из интернет-магазинов используются более 3,8 тыс. своих 10-тонных грузовиков Х5.

Важным фактором для снижения логистических издержек является сокращение времени приемки товаров от поставщиков. В Wildberries это удалось реализовать в РЦ «Коледино». По оценке компании, время разгрузки и приемки товара уменьшилось в пять раз, а средняя продолжительность ожидания разгрузки машины поставщика не превышает 10 минут. Снижение операционных издержек и увеличение оборачиваемости товаров стало возможным благодаря запуску электронной очереди и использованию электронных транспортных накладных в документообороте с поставщиками.

Для оптимизации расходов и экономии времени и ресурсов в компании «Ситилинк» занимаются разработкой мобильного приложения для водителей и планируют внедрить модули для управления погрузкой и аутсорсинг-доставкой. В итоге система будет автоматически понимать, сколько машин осталось в собственном автопарке, чтобы своевременно сделать заказ у партнера.

В сети «Командор» внедрение системы управления транспортом (TMS) позволило автоматизировать процесс формирования маршрутов при доставке товаров от РЦ до магазинов. В итоге это позволило сократить транспортные расходы на доставку одной единицы продукции на 10–15% за счет более эффективной утилизации транспорта.

ПАРТНЕРСКИЙ БИЗНЕС

Наиболее перспективным вариантом для снижения торговых издержек стали проекты, развиваемые ритейлерами совместно с предпринимателями из смежных сфер бизнеса. В числе наиболее востребованных партнеров значатся логистические сервисы, владеющие сетями постаматов (локеров) для выдачи товаров, купленных в интернет-магазинах. Для развития партнерских проектов в X5 Retail Group даже создали дочернюю структуру «X5 OMNI», развивающую почтовые сервисы в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». Летом прошлого года в компании открыли локеры с Qiwi и Pulse Express, в ноябре создали совместное предприятие с Совкомбанком (локеры под брендом «Халва»), а позднее подписали соглашение о сотрудничестве с PickPoint. Сейчас у компании уже более 2,2 тыс. локеров и есть пункты выдачи заказов (ПВЗ). С момента запуска проекта выдано более 800 тыс. посылок из Ozon, Lamoda, «Беру», Goods.ru, Tmall и других маркетплейсов. В конце апреля 2019 года в компании заключили соглашение о стратегическом партнерстве с Ozon, планируя до конца

2020 года открыть более 2 тыс. локеров и 2 тыс. ПВЗ в магазинах «Пятерочка».



магазинов, а частота покупок в «Пятерочке» составляет два-три раза в неделю. Наши партнеры могут рассчитывать на гарантию долгосрочных арендных отношений, льготную ставку аренды, а также возможность использования попутной логистики Х5 для доставки заказов и их возврата», — отмечает **коммерческий директор «X5 OMNI» Тимофей Триумфов**. В компании также разработали цифровую платформу для доставки посылок из интернет-магазинов в постаматы и ПВЗ. Мощности информационных систем рассчитаны на обработку 1 млн отправок в сутки. К платформе могут подключиться интернет-магазины и маркетплейсы, занимающиеся преимущественно непродовольственными товарами.

В компании договорились с AliExpress о том, что заказанные там товары могут доставляться в магазинные постаматы и ПВЗ. Знаковым событием стало заключение соглашения о сотрудничестве Х5 с оператором китайской кросс-бординговой B2B-платформы Ucharm. Х5 будет арендовать у Ucharm постаматы, которые там закупят специально для установки в магазинных группах. На пилотном этапе до сентября планируется монтаж 300 постаматов. В случае успеха стороны договорились до конца 2019 года поставить еще 2,7 тыс. локеров.

В результате сотрудничества PickPoint и маркетплейса Goods.ru брендированные постаматы появились и в московских магазинах сети «Магнит». Средний чек при доставке в магазины составил 5274 руб., что почти на 20% выше среднего чека на Goods.ru. В ходе опроса 84% клиентов сети ответили, что хотят и в дальнейшем получать заказы в постаматах. И сегодня уже наблюдается конверсия органического трафика покупателей «Магнита» в онлайн-покупателей платформы Goods.ru.

Более креативно подходят к реализации партнерских проектов телеком-ритейлеры, ищущие дополнительные источники увеличения выручки, переходя от продаж сим-карт и телефонов

в пользу предложения диджитал-продуктов и нового спектра услуг. Например, в салонах «Билайн» для роста клиентского трафика устанавливают банкоматы, а также сотрудничают с Voxberry и DPD, доставляющими предоплаченные интернет-заказы весом до 10 кг (ПВЗ в более 400 салонах). Скоро здесь можно будет не только получать доставленный товар, но и отправлять посылки. Но наиболее знакомым проектом стали кофе-корнеры, открытые в салонах семи городов. В этом году в планах значится запуск 30 кофе-корнеров.

ДМИТРИЙ БОГОД, ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ «ЛЕНТА»

В компании занимаются внедрением инновационных сервисов и развитием цифровых каналов коммуникаций с клиентами. Мы обновили мобильное приложение и запустили личный кабинет покупателя на сайте. Анализируя данные о покупках, получаемые с карт лояльности, имеем возможность предложить каждому покупателю дополнительные скидки на товары, которые востребованы больше всего, или новинки из той же категории. В 2018 году успешно пилотировали сервис «Лента-СКАН», и сегодня во всех гипермаркетах «Лента» Санкт-Петербурга и Москвы работают сканеры для самостоятельных покупок в сочетании с кассами самообслуживания. Время на оплату сократилось до нескольких минут по сравнению с обслуживанием на стандартной кассе. Идентификация покупателей в «Лента-СКАН» происходит по карте лояльности, что позволяет приветствовать покупателей по имени и предлагать персонализированные скидки и специальные акции. Сервис позволяет повысить уровень индивидуального подхода в условиях самообслуживания. Сейчас мы внедряем ряд инноваций, позволяющих объединить уже реализованные сервисы в единую экосистему с целью увеличения точности персональных предложений. ■



ФАКТОРИНГ В РИТЕЙЛЕ: РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ

Исторически влияние факторинга в ритейле повышается в моменты дефицита ликвидности в экономике. Пиковые значения, по данным Ассоциации факторинговых компаний, пришлись на границу 2016–2017 годов, когда проникновение факторинга в торговые операции поставщиков организованной розницы достигало 25%. К 2018 году ситуация изменилась: факторы-лидеры направили ликвидность в новые сектора экономики, а для ритейлеров факторинг стал скорее каналом ассесмента и поддержки поставщиков, нежели источником дополнительной маржинальности. О трендах на рынке факторинга в ритейле рассказывает исполнительный директор Ассоциации факторинговых компаний (АФК) Дмитрий Шевченко.



СТАТИСТИКА: МЕНЬШЕ, НО КАЧЕСТВЕННЕЙ

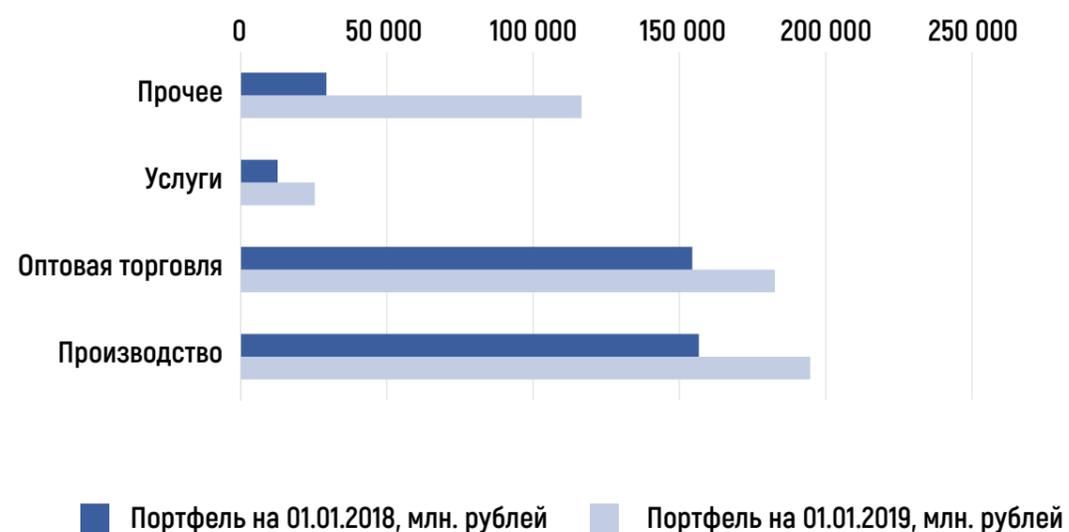
В 2018 году статистически факторинг превзошел розничную торговлю по динамике оборота: 40% против 2,6%. Однако абсолютные цифры —

3,2 трлн руб. в факторинге против 31,5 трлн руб. в ритейле — показывают соотношение масштаба рынков в пользу ритейла.

Как и банки, факторинговые компании последние два года определяют границы своего рынка показателями портфеля — объемом принятого

Диаграмма 1

ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ РЫНКА ФАКТОРИНГА



кредитного риска. На 1 января 2019 года он составил около 610 млрд руб.

ПО ОЦЕНКАМ АФК, ЗА 2018 ГОД ДОЛЯ ПОСТАВОК РИТЕЙЛА В ПОРТФЕЛЕ РЫНКА ФАКТОРИНГА СНИЗИЛАСЬ С 25 ДО 17%. ПРИ ЭТОМ САМ ПОРТФЕЛЬ ВЫРОС СО 101 МЛРД РУБ. НА 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА ДО 114 МЛРД РУБ. НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА.

В отраслевой структуре портфеля после многолетнего лидерства оптовой торговли последние два года превалирует дебиторская задолженность производственных предприятий, где тон задают металлургия, машиностроители и топливно-энергетический комплекс (столбец «Прочее» на диаграмме 1).

Кредитный риск производителей продуктов питания и напитков сдает позиции — здесь выше ротация поставщиков и ниже оборачиваемость (диаграмма 2).

В оптовом звене, традиционно ориентированном на поставки в торговые сети, кредитный риск по итогам 2018 года перераспределился в сегменты с нерегулируемой отсрочкой платежа (непродовольственные товары, бытовая техника и электроника), а доля продуктов питания выросла за счет увеличения операций с крупными поставщиками.

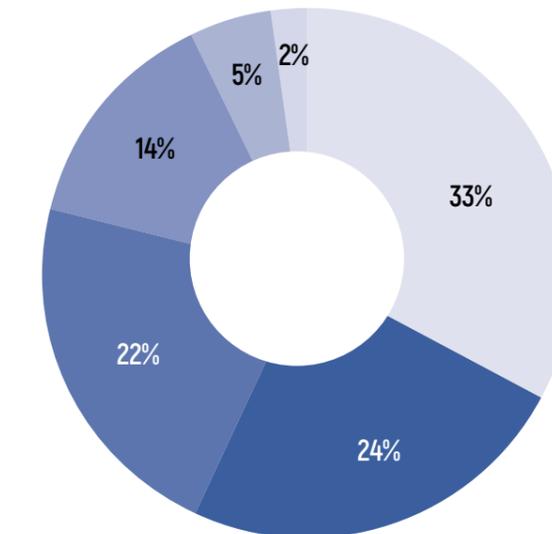
ЕСЛИ НА 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА СРЕДНИЙ ПОРТФЕЛЬ НА ПОСТАВЩИКА СОСТАВЛЯЛ 56,3 МЛН РУБ., ТО ГОД СПУСТЯ ОН ВЫРОС ДО 132,6 МЛН РУБ. ПРИ ЭТОМ ЧИСЛО ЗАЯВЛЕННЫХ ПОСТАВЩИКОВ ЗА ТОТ ЖЕ ПЕРИОД УМЕНЬШИЛОСЬ ВДВОЕ: С 670 ДО 330.

Обратная динамика (на диаграмме 4) наблюдалась только в сегменте алкогольной продукции — за счет перераспределения портфеля крупных поставщиков, покинувших рынок.

Причина такой динамики проста — законодательно сниженные отсрочки платежа в продуктовой рознице оказали негативное воздействие на маржинальность операций факторов-лидеров. Благодаря высокому качеству дебиторской задолженности они остаются в сегменте, но практически не зарабатывают в нем в отличие от новых факторов, только выходящих на рынок. Последние не имеют возможности конкурировать с лидерами по цене, но в ритейле их привлекает низкий кредитный риск и стабильно высокая доля локальных поставщиков из сегмента микро- и малого бизнеса, для которых ставка — не ключевой критерий для выбора источника финансирования оборотного капитала.

Диаграмма 2

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ В ПОРТФЕЛЕ ФАКТОРОВ



- Продукты питания
- БТЭ
- Непродовольственные товары
- Автомобили
- Алкогольные напитки
- Прочее

ОТСУТСТВИЕ ЗАЛОГА И СЛОЖНОСТИ С ОФОРМЛЕНИЕМ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ ДЕЛАЮТ ФАКТОРИНГ ФЛАГМАНСКИМ РЕШЕНИЕМ ДЛЯ НОВИЧКОВ – В ЭТОЙ ТОЧКЕ БИЗНЕС-ЭФФЕКТ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ И ФАКТОРОВ СОВПАДАЕТ НА 100%.

Вот только в статистику рынка факторинга они, как правило, попадают на второй-третий год работы или не попадают вовсе: остаются малыми (то есть за пределами топ-20 рынка факторинга) при ограниченном фондировании оказывается выгоднее, чем бороться с лидерами. Кроме того, в сегменте поставщиков ритейла факторы-новички отрабатывают процедуры,

набирают статистику для риск-профиля клиентов, чтобы затем диверсифицировать портфель выходом в новые отрасли с более высокой динамикой роста. Поэтому факторов, специализирующихся исключительно на ритейле, в России единицы и их обороты невелики.

Таблица 1. Лидеры рынка факторинга в оптовом звене

| ФАКТОР | ПОРТФЕЛЬ НА 01.01.2019, МЛН РУБ. |
|-----------------------|----------------------------------|
| ВТБ Факторинг | 78 230 |
| Сбербанк Факторинг | 24 684 |
| Альфа-Банк | 19 774 |
| Группа Промсвязьбанка | 15 312 |
| БГ Зенит | 14 691 |

лучает целевой сегмент, в котором факторинг способен принести пользу поставщику или покупателю за счет восстановления баланса сроков оплаты. В итоге статистически факторинг, напротив, увеличивает свое проникновение в цепочке поставок ритейла.

Другой актуальной тенденцией стало использование механизмов факторинга самими ритейлерами для управления отсрочками платежей в сегментах, где их законодательное ограничение не предусмотрено.

В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ФАКТОРАМИ ЛИБО СВОИМИ СИЛАМИ РИТЕЙЛЕРЫ ВЫСТРАИВАЮТ ГИБКУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ СВОИХ ПОСТАВЩИКОВ, ГАРАНТИРУЯ БЕСПЕРЕБОЙНОСТЬ ПОСТАВОК И СОХРАНЕНИЕ МАРЖИНАЛЬНОСТИ ПРИ ФИКСИРОВАННО НИЗКИХ ЦЕНАХ.

ТОЧКИ РОСТА В ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК

Казалось бы, спрос на факторинг в ритейле сжимается. Но это не так. Ведь факторинг возможен на любом этапе в цепочке движения товара от поля до прилавка. Через кредитные операции и РКО фактор видит эту цепочку целиком. Добавляя к этим данным информацию об условиях оплаты, фактор по-

На сегодняшний день в специализированной факторинговой линейке насчитывается три продукта, «заточенных» под нужды дебитора, включая ритейлеров.

В ряде случаев сам факт наличия у поставщика лимита в факторинговой компании помогает ритейлеру позитивно оценить перспективы сотрудничества, например, в рамках маркетинговых и промокампаний, при сезонных колебаниях

спроса в отдельных товарных группах. По сути, казначейские службы торговых сетей используют опыт банков, для которых при оценке заемщика важна кредитная история. Наличие факторинговой истории с лидерами рынка факторинга не только усиливает переговорные позиции поставщиков, но и позволяет ритейлерам эффективно управлять денежными потоками даже в товарных группах с регулируемой государством отсрочкой платежа.

Взаимодействие ритейлеров и факторов наиболее активно развивается в вопросах внедрения электронного документооборота с поставщиками. Ритейл традиционно находится в авангарде цифровизации рутинных процессов, связанных с обменом первичными бухгалтерскими документами. Факторы, в свою очередь, в безбумажном документообороте видят возможность для снижения рисков и операционных издержек. Наиболее актуален отказ от бумаги в работе с клиентами малого и среднего бизнеса, поставщиками федеральных сетей в регионах.

В 2018 ГОДУ АКТИВНО ТЕСТИРОВАЛИСЬ ПЛАТФОРМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ФАКТОРАМ ФИНАНСИРОВАТЬ ПОСТАВКИ В АДРЕС ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН С ЮРИДИЧЕСКИ ЗНАЧИМОЙ ВЕРИФИКАЦИЕЙ

И ИСКЛЮЧЕНИЕМ ИЗ ОБЪЕМА УСТУПАЕМЫХ ТРЕБОВАНИЙ ВСТРЕЧНЫХ СЧЕТОВ ТОРГОВОЙ СЕТИ.

В начале 2019 года благодаря вступлению в силу Приказа ФНС России от 19.12.2018 № 820 об утверждении нового формата счета-фактуры и универсального передаточного документа (УПД), предусматривающего поля для отражения факторинга, развитие электронного документооборота в цепочке «поставщик — фактор — ритейлер» ускорится.

Факторы в свою очередь работают над повышением удобства использования факторинга поставщиками торговых сетей. В 2019 году Ассоциация факторинговых компаний предложила стандартный алгоритм перехода клиентов между факторами, позволяющий снизить операционные риски как поставщика, так и торговой сети в процессе смены фактора по действующему договору поставки.

Наконец, 2018 год стал прорывным для применения инструментов факторинга в импортных закупках торговых сетей. Сразу несколько факторов предложили ритейлерам различные варианты управления кредиторской задолженностью для прямых импортных поставок. Международный факторинг, по данным АФК, является самым динамичным сегментом: его портфель за год более чем утроился, а число факторов выросло в два раза. ■

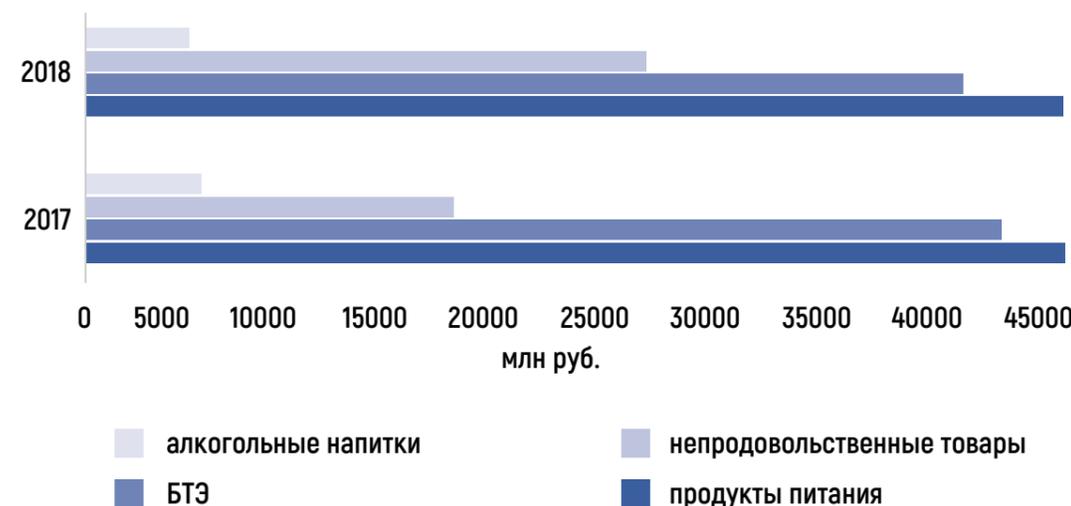
Диаграмма 3

ДИНАМИКА ФАКТОРИНГОВОГО ПОРТФЕЛЯ КЛИЕНТА-ОПТОВИКА, МЛН РУБ.



Диаграмма 4

ПОРТФЕЛЬ РЫНКА ФАКТОРИНГА В ОПТОВОМ ЗВЕНЕ





**АННА КУДРЯКОВА:
«В 2018 ГОДУ РЫНОК МЯСА
ПРИСПОСАБЛИВАЛСЯ
К ОГРАНИЧЕНИЯМ
ПОСТАВОК ИМПОРТА»**

О ситуации, сложившейся сегодня на рынке мяса, рассказывает ведущий эксперт Института конъюнктуры аграрного рынка Анна Кудрякова.

РЫНОК КУРИЦЫ

ОБЪЕМ ПРОИЗВЕДЕННОЙ КУРЯТИНЫ В 2018 ГОДУ ПРИМЕРНО СООТВЕТСТВУЕТ ЗНАЧЕНИЯМ 2017 ГОДА И СОСТАВЛЯЕТ 4,9 МЛН ТОНН В УБОЙНОМ ВЕСЕ. В НАЧАЛЕ 2018 ГОДА ЕЩЕ ФИКСИРОВАЛСЯ МИНИМАЛЬНЫЙ ПРИРОСТ ПРОИЗВОДСТВА ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ. А С МАРТА 2018 ГОДА И ПО СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ДЕМОНСТРИРУЕТ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ (-2-3%).

Кризис, связанный с недофинансированием некоторых предприятий, привел к постепенному сокращению производства на отдельных предприятиях, которое особо отмечалось до конца 2018 года. В прошлом году наблюдалось снижение поголовья птиц в жаркий период под влиянием распространения их заболеваний, в том числе вируса птичьего гриппа. В 2019 году за счет дополнительного развития производства и смены ряда собственников ожидается постепенное насыщение рынка. Стоимость курятины с февраля 2019 года снижается. Но крайне низких значений, на уровне 2017 года, на рынке не ожидается. В весенний период на рынке птицы на фоне роста спроса и активизации продаж предполагается положительная динамика цен. На предприятиях в основном отсутствуют значительные накопления, что также должно способствовать установлению положительной динамики цен. Экспортные от-

грузки курятины с учетом стран ТС в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросли на 13%. Также увеличилось число стран, в которые осуществляются поставки курятины. В 2019 году участники рынка ожидают активного развития торговых отношений с Китаем.

РЫНОК СВИНИНЫ

НА РЫНКЕ СВИНИНЫ В РФ ПОСЛЕДНИЕ 10 ЛЕТ НАБЛЮДАЕТСЯ АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА. В 2018 ГОДУ ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА СОХРАНИЛАСЬ, ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕВЫСИЛ 3,1 МЛН ТОНН, ПРИРОСТ ПРОИЗВОДСТВА ОТНОСИТЕЛЬНО ПОКАЗАТЕЛЕЙ 2017 ГОДА СОСТАВИЛ 8,7%.

В начале 2018 года ежемесячный объем производства свинины превысил 250 тыс. тонн и остается на высоком уровне по сегодняшний день. Ежемесячный прирост производства в 2019 году остается на уровне 6% относительно 2018 года.

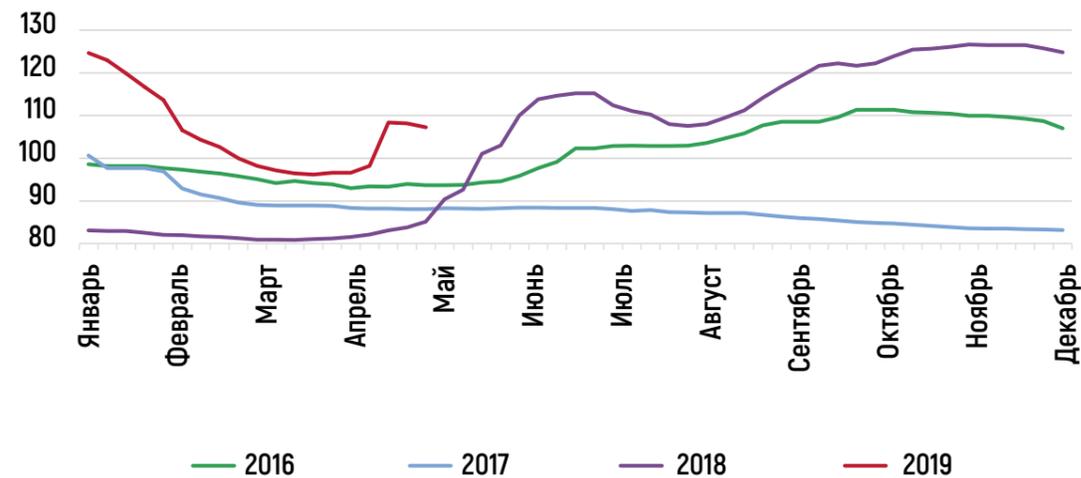
В 2017 году на рынке свинины, как и на рынке курятины, резких изменений цен не было, а уровень цен был достаточно низким (среднее значение за год не превысило 148,8 руб. за кг). Минимальные цены на свинину сформировались на рубеже 2018 года, а заметная положительная динамика отмечалась с апреля. Летом 2018 года на многих комплексах из-за жаркой погоды наблюдался низкий вес животных, отмечались

РЫНОЧНАЯ КОНЪЮНКТУРА

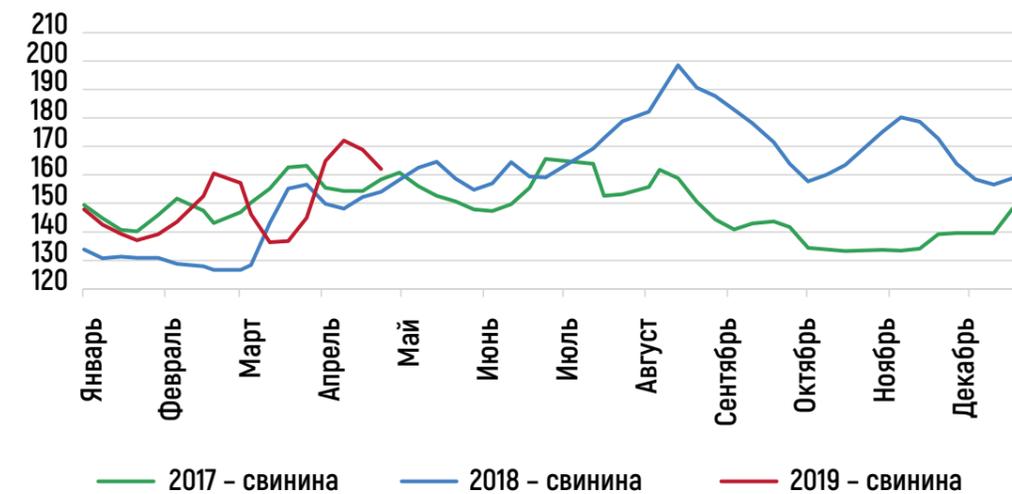
На рынке мяса в РФ в 2018 году наблюдались значительные изменения под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. В этот период отмечались максимальные цены за всю историю наблюдений, рост производства по свинине и сокращение объемов по курице и говядине.

Более стабильная обстановка отмечалась на рынке мяса в 2017 году, когда постепенное насыщение рынка под влиянием роста производства отразилось на ценах, уровень которых был ниже, чем в 2018 и 2019 годах, и менялись они менее интенсивно. В 2018 году рынок приспособился к ограничениям поставок импорта и стремился к увеличению экспорта, что также отразилось на внутренних ценах.

ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ СТОИМОСТИ ТУШКИ ЦБ В 2016-2019 ГГ. (РУБ.ЗА КГ)



ДИНАМИКА СРЕДНИХ ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН НА СВИНИНУ В ПОЛУТУШАХ 2017-2019 ГГ. РУБ. ЗА КГ, С НДС



вспышки африканской чумы, и на фоне повышенного спроса на мясо сформировалась рекордная стоимость на свинину, которая не отмечалась за всю историю наблюдений. Максимальная цена на полутуши второй категории приблизилась к 200 руб. за кг. Постепенное насыщение рынка к концу года привело сначала к колебаниям на уровне 160–170 руб. за кг, а в последние дни — к снижению до 150 руб. за кг. В итоге средний уровень цен в 2018 году на полутуши второй категории в оптовом сегменте сформировался на уровне 158,80 руб. за кг. Стоимость кусковой свинины в 2018 году также превысила все ранее наблюдаемые максимальные значения. Стоимость окорока и лопатки при оптовых отгрузках превышала 260 руб. за кг, а стоимость шеи — 320 руб. за кг. Период высоких цен сопровождался повышенным спросом, что способствовало их стабилизации на высоком уровне. В конце 2018 года стоимость кусковой свинины, так же как стоимость полутуш и живка, значительно снизилась. Объем производства в ноябре и декабре увеличился, началось накопление остатков. В начале 2019 года отмечалось традиционное колебание цен, свойственное рынку свинины, но значительный рост цен зафиксирован в середине апреля до 170 руб. за кг на полутуши второй категории. В весенний период на рынке свинины ожидается рост спроса на мясо, но увеличение производства должно способствовать созданию достаточного объема предложений и стабилизации цен.

Стоит учитывать и более выгодные инвестиционные условия для игроков, длительное время существующих на рынке, в сравнении с новыми

проектами. В 2018 году крупнейшие компании «Коралл», «Мираторг», «Русагро», «Черкизово», «Агропромкомплектация», САГ, «Агроэко», «Агро-Белогорье» и ряд других реализовали свои планы по расширению производства, часть из которых еще не завершена, и рынок ожидает увеличение объема производства и в 2019, и в 2020 году.

ПОЯВЛЕНИЕ НА РЫНКЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБЪЕМОВ МЯСА БУДЕТ СДЕРЖИВАТЬ РОСТ ЦЕН, В 2019 ГОДУ ТАКИХ РЕКОРДНЫХ ЗНАЧЕНИЙ, КАК В 2018 ГОДУ, НЕ ОЖИДАЕТСЯ. ВСЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ В 2018 ГОДУ ПРОИСХОДИЛИ ПРИ ОТСУТСТВИИ ИМПОРТНЫХ ПОСТАВОК ИЗ БРАЗИЛИИ.

В конце 2018 года отменен запрет на ввоз мяса, дополнительные объемы которого также будут влиять на уровень насыщения рынка, но уровень цен на импортную свинину выше, чем на отечественную.

РЫНОК ГОВЯДИНЫ

Начало 2018 года было связано с ограничением поставок говядины из Бразилии, которое вступило в силу еще в декабре 2017 года.

РЫНОК ГОВЯДИНЫ МЕНЕЕ ИЗМЕНЧИВ, ЧЕМ РЫНОК ПТИЦЫ ИЛИ СВИНИНЫ, НО ТЕМ НЕ МЕНЕЕ В КОНЦЕ 2017 ГОДА РЕЗКИЙ СКАЧОК ЦЕН НА КУСКОВУЮ ГОВЯДИНУ ИМПОРТНОГО ПРОИЗВОДСТВА СОСТАВИЛ 45–55 РУБ.

Но стоит отметить, что после этого стоимость начала интенсивно снижаться и на начало января 2018 года рост фактически составил 10–12 руб. Ограниченный объем предложений на импортное мясо остро ощущался в первой половине 2018 года, что создало условия для роста цен как на импортное, так и на отечественное мясо.

МАКСИМАЛЬНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ НА КУСКОВУЮ ГОВЯДИНУ ИМПОРТНОГО ПРОИЗВОДСТВА СФОРМИРОВАЛИСЬ К ИЮНЮ, РОСТ ЗА ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ СОСТАВИЛ 15%, А СТОИМОСТЬ ОТЕЧЕСТВЕННОГО МЯСА В ПОЛУТУШАХ ПОСТЕПЕННО ПОВЫШАЛАСЬ ВЕСЬ 2018 ГОД, С НЕБОЛЬШИМ ОСЛАБЛЕНИЕМ В СЕНТЯБРЕ-ОКТАБРЕ В НЕКОТОРЫХ РЕГИОНАХ, И УВЕЛИЧИЛАСЬ ЗА ГОД НА 5%.

Наращивание объемов поставок из Парагвая, Аргентины и Уругвая оказало решающее влияние на стабилизацию цен. Стоимость говядины из этих стран изначально была на более низком уровне, чем на говядину из Бразилии, что в итоге способствовало постепенному снижению цен, которое наблюдается с октября 2018 года. Собственное поголовье крупного рогатого скота (КРС) в РФ продолжает сокращаться, а стоимость живка и полутуш растет. К концу года перерабатывающим предприятиям особенно сложно было закупить говядину.

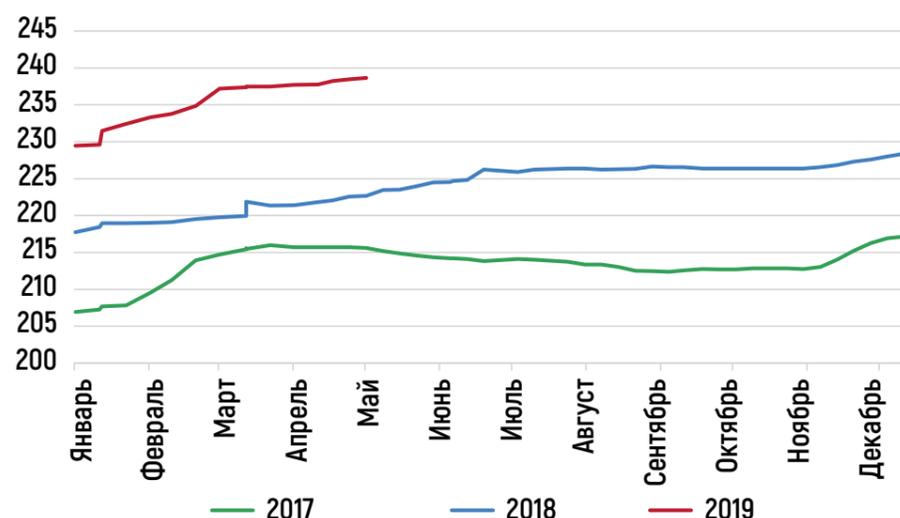
При этом на рынке наблюдается активное развитие крупнейших предприятий и мясно-

го, и молочного направления, таких как «Мираторг», «Агрокомплекс», «Эко-Нива», «Ак Барс», «Заречное», «Маяк», «Агросила» и других, объем поголовья которых продолжает увеличиваться. Конъюнктура рынка мясной переработки в России устроена таким образом, что основная часть предприятий закупает КРС в хозяйствах, располагающихся рядом с производством, а поголовье на подобных предприятиях продолжает сокращаться. Объем предложений по КРС на рынке продолжает сокращаться, что остается основной причиной повышения цен. Стоит отметить, что во всех регионах, кроме ЦФО, объем поголовья КРС продолжает сокращаться, что остается основной причиной повышения цен. Стоит отметить, что рост поголовья наблюдается только в ЦФО и СЗФО, а во всех остальных регионах сокращается. Можно предположить, что, пока в РФ не будет достигнут уверенный рост поголовья КРС, стоимость говядины будут расти.

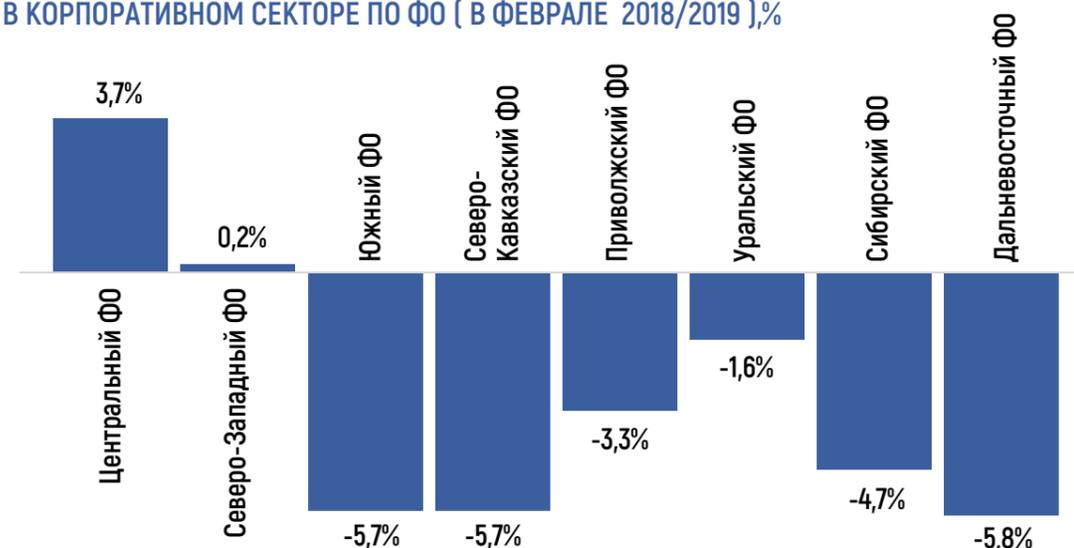
ВОЗОБНОВЛЕНИЕ ПОСТАВОК ГОВЯДИНЫ ИЗ БРАЗИЛИИ С 1 НОЯБРЯ 2018 ГОДА БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ СТАБИЛИЗИРУЮЩИМ ФАКТОРОМ НА РЫНКЕ РФ В 2019 ГОДУ.

Более высокий уровень насыщения рынка ограничит возможности для роста цен как на отечественное, так и на импортное мясо. В апреле введены ограничения на ввоз говядины из Республики Беларусь, что будет, наоборот, способствовать росту цен на говядину на кости. ■

ДИНАМИКА СРЕДНИХ ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН МЯСОКОМБИНАТОВ НА МЯСО КРС (С НДС) В РФ, 2017-2018 ГГ., РУБ. ЗА КГ



ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ПОГОЛОВЬЯ КРС В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ ПО ФО (В ФЕВРАЛЕ 2018/2019),%





СВИНИНА НА ПОЛКЕ: ФАКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ, СЛОЖНОСТИ И ДОСТИЖЕНИЯ

Компания «Коралл» – крупнейшее предприятие агропромышленного комплекса Тверской области с полным производственным циклом, основанное в 2013 году. В структуру ООО «Коралл» входят цех по производству кормов, животноводческий и мясоперерабатывающий комплексы. Заместитель директора по развитию и маркетингу Александр Деменко в эксклюзивном интервью нашему журналу рассказал о настоящем и будущем компании «Коралл».

– Александр, расскажите об актуальных трендах на рынке мясных продуктов.

– Можно выделить три важных для нас, как производителя продукции из свинины, тренда. Первый – рост интереса потребителей к упакованной продукции. Положительная динамика данного сегмента рынка – более 9% в год. Для компании «Коралл» это позитивный факт, поскольку мы заинтересованы производить не только индустриальную продукцию, но и товары для конечного потребителя, формируя новые традиции высококачественного российского мяса.

Второй тренд – расширение в рознице ассортимента продуктов более глубокой переработки, в том числе готовых к тепловой обработке (ready-to-cook), в специальной упаковке.

И третья тенденция: рынок близок к насыщению базовой продукцией, поэтому растет спрос на нишевые, необычные или имеющие

дополнительные функциональные преимущества виды.

– Под специальной вы подразумеваете упаковку продукции ready-to-cook, которая позволяет готовить в домашних условиях?

– Да, раньше такая упаковка была ограниченно доступна. Причина в том, что у компании – лидера пищевой отрасли по современным вакуумным и упаковочным решениям был эксклюзивный договор с одним из крупнейших игроков отечественного мясного рынка. С 2017 года такого эксклюзива нет, плюс за это время на российский рынок вышли альтернативные производители качественной и безопасной упаковки. Как следствие, за последние два года ряд компаний уже выпустили свою продукцию в молодом, но активно развивающемся в России направлении ready-to-cook. Аналогичный сегмент в Европе уже давно завоевал своего потребителя, занимая значимую часть полки.

– Какие нишевые категории продуктов из свинины вы считаете перспективными?

– Активизируется выпуск продуктов, узко таргетированных на определенную аудиторию – например, женщин, или ценителей шашлыков и гриля, или любителей запеченного мяса с необычными добавками.

ВАЖНОЙ ПЕРСПЕКТИВНОЙ АУДИТОРИЕЙ ЯВЛЯЮТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ МОЛОДЫЕ ЛЮДИ, СТРОЯЩИЕ СВОЕ ЗАВТРА, – ТЕ, КТО ОСОБЕННО ЦЕНИТ СВОЕ ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ, ЗДОРОВЬЕ, УДОБСТВО И МАКСИМАЛЬНУЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ, В ТОМ ЧИСЛЕ В ПРИГОТОВЛЕНИИ ПИЦЦЫ.

Для них растет разнообразие блюд категорий pre-cook и ready-to-cook, а также появляются новые упаковочные решения, выгодно и аппетитно представляющие продукт.

– Даже если продукция востребована, ее необходимо поставить на полку розничного магазина. Какова ваша политика работы с сетями?

– Поставщикам из среднего и малого бизнеса действительно непросто работать с ритейлом, особенно новым компаниям, которые только заходят на рынок. Нам, в рамках наших подходов и стратегий, интереснее работать с не самыми крупными сетями. У них обычно более гибкий подход к работе с поставщиками и, что очень важно, более разнообразный, привлекательный ассортимент.

– Как вы оцениваете перспективы вашей работы с федеральными ритейлерами?

– Мы видим растущее превосходство федеральных сетей не только над несистемной розницей, но и над серьезными региональными сетями. И мы нацелены выстраивать взаимовыгодные отношения с основными крупными

игроками на наших целевых рынках. Сложность нередко заключается в активном ценовом давлении и стремлении крупных сетей к частому использованию ценовых промо.

В НАШЕМ СЕГМЕНТЕ ДОЛЯ ПРОДАЖ ТОВАРОВ С БОЛЬШИМИ СКИДКАМИ, ПО МНОГИМ ОЦЕНКАМ, ДОСТИГАЕТ 35%, ЧТО ДОСТАТОЧНО ЗНАЧИТЕЛЬНО.

Мы будем стараться выпускать продукты, которые востребованы и интересны потребителю и которые не требуют больших промоусилий.

– Получается, что и ритейлер, и производитель теряют прибыль.

– Да, мы считаем, что это тупиковый путь развития, от которого страдают все.

БОЛЬШИЕ ДИСКОНТЫ – ЭТО ПУТЬ, КОТОРЫЙ ПОДРЫВАЕТ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТА К БРЕНДУ, МЫ БУДЕМ СТАРАТЬСЯ ИХ ИЗБЕГАТЬ.

Как производителю нам хочется идти вперед, развивать и отрасль, и потребителя. Это возможно только при условии получения разумной прибыли. Поэтому мы стремимся искать и находить компромисс с сетями, обязательно учитывая и интересы конечного покупателя, ради общего успешного будущего.

– Многие ритейлеры привлекают покупателей с помощью скидок, полученных напрямую за счет производителей. На чем может строиться компромисс при зачастую противоположных в этом вопросе интересах сетей и поставщиков?

– Этот вопрос нас волнует.

НАША ПОЗИЦИЯ В ТОМ, ЧТО ЦЕНА – ВАЖНЫЙ, НО ДАЛЕКО НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ ФАКТОР ВЫБОРА, ОСОБЕННО В УСЛОВИЯХ,





КОГДА ПОТРЕБИТЕЛЬ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ЗНАЮЩИМ И ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМ.

Значит, необходимо работать над качеством продукции, ассортиментом — через новинки, а также развивать полезную для конечного потребителя экспертизу в мясной категории.

А постоянные скидки — это путь, в итоге которого покупатель может получить продукт, далекий от совершенства и даже от нормы.

— Как вы оцениваете работу сетей с выкладкой? Как будете работать с полкой по собственным брендам?

— Российский ритейл развивается неравномерно, современные мировые стандарты внедряются с разной скоростью в сетях разного формата. В точках продаж премиального ритейла есть фокус на подаче продукта за счет оформления полки, правильного расположения, подсветки, товарного соседства и т.д. Дискаунтеры только начинают понимать степень влияния выкладки на уходимость с полки, хотя это доказанный факт.

ТОВАР, ПОДАННЫЙ НЕВЫИГРЫШНО, — ЭТО УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА И РИТЕЙЛЕРА, И ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, НО ДЛЯ СЕТИ ПОРОЙ ЕЩЕ И В ЦЕЛОМ ПОТЕРЯННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ.

Надеемся, что все игроки в ритейле придут к этому пониманию как можно скорее. И понятное зонирование, правильное музыкальное оформление, управление запахами станут нормой для большинства торговых сетей. Мы намерены использовать все классические инструменты трейд-маркетинга, обязательно активно работать с полкой, а во флагманских магазинах рассматривать внедрение новейших инструментов типа digital-экранов или стимулирующих аудиоэффектов.

МЫ ЗА СОЗДАНИЕ В ПАРТНЕРСТВЕ С РИТЕЙЛЕРОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ АТМОСФЕРУ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ, УДОБСТВО И РАЗНООБРАЗИЕ ВЫБОРА, АКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И ОНЛАЙН-ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ПРОМОМЕРОПРИЯТИЯ, СОЗДАЮЩИЕ НАСТРОЕНИЕ ПОСЕТИТЕЛЯМ.

— На выставке «Продэкспо-2019» компания «Коралл» представила бренд «Образцово». Расскажите, как он позиционируется, на какую аудиторию рассчитан?

— Бренд «Образцово» вырос из нашего желания создать новый эталон свинины — наилучшее предложение в своей категории, основанное на самых современных мировых практиках. Он соответствует нашей миссии — улучшать вкус жизни россиян. Мы предлагаем хозяйкам натуральный продукт, качество которого мы формируем на всех этапах, от выращивания полезных зерновых культур до максимально свежего продукта на полке.

Бренд проектировался с расчетом на взыскательного потребителя Москвы и Санкт-Петербурга.

В НАШЕМ ФОКУСЕ — ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ОСОЗНАННО ВЫБИРАЮТ ДЛЯ СЕБЯ И СВОИХ БЛИЗКИХ ПОЛЕЗНОЕ, ЗДОРОВОЕ, ПОЛНОЦЕННОЕ И РАЗНООБРАЗНОЕ ПИТАНИЕ.

Они рассматривают свинину как часть своего рациона в будни и для праздничного стола, ценят ее за питательную ценность и вкусовые качества. Наша аудитория ценит свое время, поэтому разделанная, удобная для быстрого приготовления мясная продукция, доступная в сетях рядом с домом, — ее приоритет.

— В чем вы видите главные преимущества бренда «Образцово»? Почему вы считаете, что он успешно выйдет на рынок?

— Мы учитываем тренд на осознанное потребление и формирование «квалифицированного потребителя». Хозяйка хочет знать, где, кем и как произведена продукция, и сама принимает решение на основании понятных ей фактов. Такой фокус внимания резонирует с экспертным подходом «Коралла». Мы считаем важным раскрывать актуальную информацию о свойствах и характеристиках правильной свинины, прозрачно рассказываем про принципы современного производства: соблюдение жестких стандартов безопасности, контроль качества через автоматизированные системы, использование собственных натуральных кормов. Цель «Образцово» — задать новый высокий стандарт в отрасли.

ОБРАЗЦОВО

3

Новый стандарт качества российской свинины

ответственный подход

стандарты безопасности

образцовая свежесть

полезные корма

Производство: ООО «Коралл»
Российская Федерация,
Тверская обл., Бежецкий район
coral-meat.ru
Тел.: 8 800 250 81 54

obrazcovo-meat.ru

КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ ВЫБОРА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ СВЕЖЕСТЬ МЯСА. И НА НАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ МЫ МОЖЕМ ГАРАНТИРОВАТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ СВЕЖЕСТЬ КОНЕЧНОГО ПРОДУКТА ЗА СЧЕТ ВЫСОКОГО УРОВНЯ БИОБЕЗОПАСНОСТИ («КОРАЛЛУ» ПРИСВОЕН САМЫЙ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ БИОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ – IV КОМПАРТМЕНТ), СТРОГОГО СОБЛЮДЕНИЯ ТЕМПЕРАТУРНОГО РЕЖИМА В РАЗДЕЛОЧНЫХ ЦЕХАХ, А ТАКЖЕ СОВРЕМЕННЫХ ЛИНИЙ ВАКУУМНОЙ УПАКОВКИ.

Все это позволяет производить охлажденную мясную продукцию со сроками хранения до 21 дня без применения консервантов, а удобное расположение площадок «Коралла» между Москвой и Санкт-Петербургом позволяет нам гарантированно доставлять продукцию до магазинов обеих столиц не более чем за шесть часов. Это важно как для конечных покупателей, так и для наших партнеров — ритейлеров, которые придадут особое значение свежести продукции.

— Как будет меняться ассортимент «Коралла» в будущем и на какие группы потребителей будут ориентированы новинки?

— «Образцово» — первый B2C-бренд в портфеле компании «Коралл». Выход на рынок на первом этапе через продукцию минимальной переработки помогает нам показать товар лицом: здоровую натуральную свинину. Наше мясо не содержит антибиотиков, гормонов, красителей, ГМО.

В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ – РАЗВИТИЕ МАРИНАДНОЙ, ШАШЛЫЧНОЙ И ФАРШЕВОЙ ГРУПП КАК ОТВЕТ НА ПОТРЕБНОСТЬ АУДИТОРИИ В ПРОДУКТАХ БЫСТРОГО И ЛЕГКОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ. ДАЛЕЕ МЫ ПЛАНИРУЕМ ВЫПУСК ПРОДУКТОВ READY-TO-COOK.

Мы уважаем нашего потребителя, и для всех продуктов бренда «Образцово» будет использоваться только собственная эталонная по качеству свинина.

Параллельно на рынок выводится региональный бренд «Тверской стандарт». Его ассортиментная политика учитывает специфику потребления за пределами столиц, что позволяет предлагать на него интересную цену при соблюдении наших единых строгих принципов и стандартов.

— Ритейлерам всегда интересно, когда производитель продвигает свой товар. Какие неординарные методы предполагается за-

действовать в программе продвижения «Образцово»?

— Мы хотим формировать новый взгляд на свинину как здоровый и весьма полезный продукт, а также повышать экспертизу покупателя в выборе мяса. Поэтому, помимо традиционного комплекса маркетинговых мероприятий, планируем организовывать специализированные события: фестивали мяса, открытые профессиональные дискуссионные и демонстрационные площадки. В настоящий момент уже прорабатывается первый проект по проведению праздника в Тверской области, на родине «Коралла».

— «Коралл» зарекомендовал себя как оптовый поставщик для мясоперерабатывающих предприятий. Не изменится ли политика в корпоративном направлении в связи с усилением B2C-линеек?

— B2B-направление останется актуальным для нас. Мы продолжим работать с партнерскими мясоперерабатывающими комбинатами, а также сетями, заинтересованными в правильном продукте для собственных кулинарных отделов. В перспективе рассматриваем направление HORECA.

СЕГОДНЯ «КОРАЛЛ» РАЗВИВАЕТ СОБСТВЕННУЮ ЛОГИСТИЧЕСКУЮ СЛУЖБУ, ТОНКО НАСТРАИВАЕТ ВСЕ ПРОЦЕССЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ, ВКЛЮЧАЯ УРОВЕНЬ СЕРВИСА, ЧТОБЫ БЫТЬ НЕ ПРОСТО ВЫГОДНЫМ, НАДЕЖНЫМ, НО И КОМФОРТНЫМ ПАРТНЕРОМ.

— Как развивается производство «Коралла»? Когда планируется выход на полные мощности?

— В 2019 году «Коралл» планирует выпустить порядка 45 тыс. т продукции. К 2023 году мощность животноводческого комплекса составит 1 млн голов товарных свинок, а выработка мясоперерабатывающего комплекса — 100 тыс. т готовой продукции в год. К этому периоду планируется полностью освоить собственный земельный фонд компании площадью 60 тыс. га, выйти на производительность цеха комбикормов 300 тыс. т в год. Суммарно инвестиции в проект составят 23 млрд руб.

СУДЯ ПО СЕГОДНЯШНИМ ТЕМПАМ РАЗВИТИЯ, МЫ ДВИЖЕМСЯ В ГРАФИКЕ И ИНТЕНСИВНО НАРАЩИВАЕМ НАШЕ ПРИСУТСТВИЕ НА РЫНКЕ.

Мы верим и активно работаем над тем, чтобы наша политика создания образцового продукта позволила нам занять желаемое положение в десятке лидеров мясной отрасли России, а покупателям и клиентам — улучшить вкус жизни. ■



Крупнейшая компания агропромышленного комплекса Тверской области.

ТАМ, ГДЕ МОЖНО СДЕЛАТЬ ХОРОШО, МЫ ДЕЛАЕМ ОТЛИЧНО!



ОБРАЗЦОВО



РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНДЕЙКИ ВЗЛЕТЕЛ ДО НЕБЕС

Президент агентства «Агрифуд Стретеджис» Альберт ДАВЛЕЕВ проанализировал итоги динамики производства и рынка индейки в России в 2018 году и сделал оптимистичный прогноз на 2019–2025 годы.

Промышленное производство индейки в России в 2018 году продолжало оставаться наиболее динамичным сектором российского животноводства, показав рост в 12% и достигнув 260 тыс. т. Этот уверенный рост и значительные объемы производства свидетельствуют о формировании в России новой отрасли — промышленного индейководства, которая, в частности, уже значительно превзошла отечественное овцеводство.

ПРОИЗВОДСТВО И ОБЪЕМЫ

В последние 10 лет Россия стала самым быстро развивающимся производителем мяса индейки в мире с рекордно высоким среднегодовым темпом прироста (CAGR) в 25%.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ ВЕДУЩИХ ИНДЕЙКОВОДЧЕСКИХ КОМПАНИЙ ВТОРОЙ ГОД ВОЗГЛАВИЛА ГК «ДАМАТЕ» С ТОРГОВОЙ МАРКОЙ «ИНДИЛАЙТ».



Со значительным отрывом от основных конкурентов «Дамате» увеличила выпуск продукции на 42%, подняв свою долю рынка до 34%. «Евродон» (ТМ «Индолина») снизил объем производства на 6% и долю рынка на 2%. Значительно укрепил свои позиции «Тамбовская индейка»

ГК «Черкизово» (ТМ «Пава-Пава»), прибавившая в объеме около 20% с 14-процентной долей рынка. Один из исторических лидеров отрасли — тульский «Краснобор» с одноименной торговой маркой — также увеличил производство на 7%, а группа компаний «РускомАгро» и «Абсолют Агро» практически удвоила выпуск индюшатин на своих предприятиях в Омске и Тюмени.

Эти топ-5 компаний произвели 83% всего объема мяса индейки в России в 2018 году, остальные 17% были поставлены на рынок 17 региональными производителями и примерно тремя десятками фермерских хозяйств по всей стране.

ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ

Индейководческой отрасли России чуть более 15 лет, ее участники пережили много взлетов и падений, а десятки проектов так и остались нереализованными. В разное время и по разным причинам закрылись «Сибирская губерния» в Красноярске, Башкирский птицеводческий комплекс им. Гафури, сложные времена переживает «Евродон», прекратил работу тульский «Прогресс», ленинградский «Труд» находится в стадии продажи, а «Рамонская индейка» продала свой проект «Воронежскому муларду».

ОСНОВНЫМИ ПРИЧИНАМИ НЕУДАЧ СТАЛИ ОШИБКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ, ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ, НЕУЛАЖЕННОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОТНОШЕНИЙ, НЕСОБЛЮДЕНИЕ ПРАВИЛ И ПРОЦЕДУР БИОБЕЗОПАСНОСТИ.

Несколько задержался старт проектов «Сибирский гигант», «Жигулевская птицефабрика», «Ульяновская индейка». Застой в запуске и реализации уже анонсированных проектов в индейководстве (их уже накопилось более 50) объясняется прежде всего отсутствием у инвесторов достаточного первоначального капитала для получения кредитов, а также осторожностью банков-кредиторов, опасаящихся перепроизводства индейки в России или высоких эпизоотических рисков либо не доверяющих бизнес-планам и профессионализму соискателей.

Значительное число таких макрорегионов России, как Север и Северо-Запад, Урал, Восточная Сибирь и Дальний Восток, практически полностью лишены возможности потреблять свежее охлажденное мясо индейки из-за высокой стоимости кормовых ингредиентов и производства, несовершенства инфраструктуры и относительно низкой покупательной способности населения.

ПЛЕМЕННАЯ БАЗА

Прошедший год ознаменовался качественным прорывом — дальнейшим развитием племенной базы индейководства. В дополнение к единственному в России промышленному родительскому стаду индейки у «Евродона» генетическая компания «Авиаген» начала строительство репродуктора второго порядка в Пензенской области на 10 млн яиц в год, а их конкурент «Хендрикс Дженетикс» анонсировал создание репродуктора на 12 млн в Ставропольском крае и уже поставил родительское стадо в тюменскую компанию «Руском Агро».

ПРОГРЕСС РАЗВИТИЯ ПЛЕМЕННОЙ БАЗЫ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СНИЗИТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ ЗАВИСИМОСТЬ РОССИЙСКИХ ИНДЕЙКОВОДОВ ОТ ИМПОРТА ЯИЦ И ПТЕНЦОВ, КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ ПРАКТИЧЕСКИ ЦЕЛИКОМ ПОСТАВЛЯЮТСЯ ИЗ ЕВРОПЫ И КАНАДЫ, А ТАКЖЕ ОТКРЫВАЕТ ПЕРСПЕКТИВУ БУДУЩЕЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРАРОДИТЕЛЬСКИХ СТАД В РОССИИ, ЧТО СЕЙЧАС УЖЕ ПРОИСХОДИТ В ЯИЧНОМ И БРОЙЛЕРНОМ ПТИЦЕВОДСТВЕ.

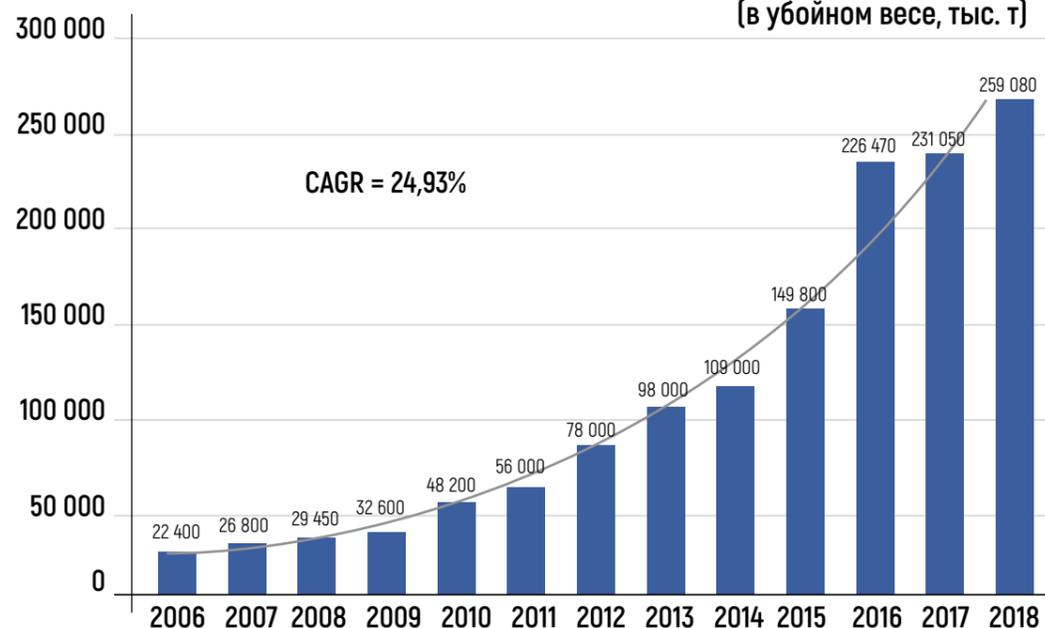
ЭКОНОМИКА

В российском индейководстве к концу 2018 года сложилась парадоксальная ситуация: при увеличении себестоимости производства в среднем на 30% по сравнению с предыдущим годом, в отчете «Черкизово» за четвертый квартал 2018 года, к примеру, отмечено увеличение цены продаж индейки аж на 46%! Помимо заслуг самого



ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА МЯСА ИНДЕЙКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2006–2018 ГГ.

(в убойном весе, тыс. т)



«Черкизово» в маркетинговой программе продвижения своего бренда и развития продуктовой линейки, это явное свидетельство значительного превышения спроса над предложением.

Несмотря на это, объективными вызовами для индейководов в первом полугодии 2019 года становятся значительное удорожание кормовых ингредиентов — пшеницы четвертого класса с 6,5 до 11,5 тыс. руб. за тонну, соевого шрота с 35 до более 40 тыс. руб. за тонну, ГСМ, витаминов, а также 15%-я девальвация рубля по отношению к ведущим мировым валютам. Именно валютой индейководы расплачиваются за инкубационное яйцо, оборудование, ветеринарные препараты, кормовые добавки и другие необходимые компоненты производства.

Впрочем, ситуация стабилизируется в мае-июне, когда спрос на индейку резко возрастает, после чего в июле появится зерно нового урожая, и его цена для птицеводов снизится.

РЫНОК

Долгосрочные и постоянно актуализируемые прогнозы «Агрифуд Стретеджис» по развитию рынка мяса индейки в России до 2025 года подтверждаются динамикой производства последних нескольких лет. Они основаны на расчетах потенциального среднестатистического объема потребления в 4–4,5 кг в год, что соответствует среднему уровню потребления индюшатины в большинстве стран Европы. А это эквивалентно 580–650 тыс. т в год, то есть отечественное производство ин-

дейки может вырасти еще в два с половиной раза относительно сегодняшнего объема. И это без учета экспортных возможностей.

ОТМЕТИМ, ЧТО ТЕКУЩЕЕ СРЕДНЕГОДОВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ ИНДЮШАТИНЫ В РОССИИ В НАЧАЛЕ 2019 ГОДА СОСТАВИЛО ВСЕГО 1800 Г НА ЧЕЛОВЕКА.

Данные и анализ ведущих исследовательских компаний подтверждают уже сложившееся позиционирование индюшатины как крайне полезного и ценного продукта, являющегося неотъемлемой частью рациона здорового питания для всех членов семьи с разнообразными формами и рецептурами приготовления на каждый день. Именно это потребительское позиционирование поставило индейку по ценовой шкале на уровень говядины и баранины, опередив свинину и оставив далеко позади мясо бройлеров.

ТОРГОВЫЕ СЕТИ

Значительно расширилась и линейка продукции из мяса индейки. Помимо традиционных частей тушки и популярных субпродуктов, на полках точек продаж всех форматов вместо традиционных отрубов появляется все больше продуктов, уже готовых для приготовления: филе мелкой нарезки, индивидуально упакованные голени, голень и бедро без кости, маринованные части, рулеты, котлеты, специальные термопакеты для запекания, бургеры, оссобукко и многие дру-



гие. Все большей популярностью во время сезона барбекю пользуются шашлык из индейки, купаты, колбаски. Продукты из индейки продаются и с брендами производителей, и с собственными торговыми марками практически у всех федеральных и региональных розничных операторов.

смент в детских мультфильмах. Все это весьма результативно приучает молодых потребителей к новому продукту, создавая долгосрочный и растущий спрос и на будущие поколения.

Однако самое интересное для российского рынка индейки еще впереди.

ПРОГНОЗ

Производство и рынок мяса индейки в России в ближайшие пять лет будут последовательно развиваться.

В 2019 ГОДУ ОЖИДАЕТСЯ ПРИРОСТ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ПРИМЕРНО НА 70–80 ТЫС. Т ДО 330–340 ТЫС. Т

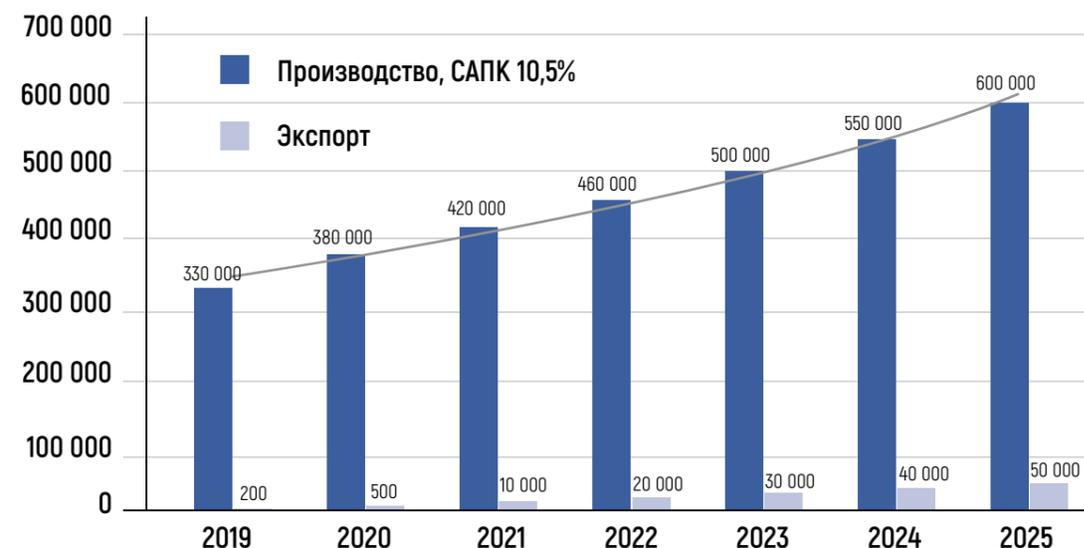
Это произойдет в результате строительства новых ферм и выхода на проектную мощность нового перерабатывающего комплекса ГК «Дамате», расширения производства «Тамбовской индейки», роста объемов выпуска продукции «Краснобора», «Агро-Плюс» и ряда других компаний, а также возможного восстановления работы «Евродона». Однако все это станет реальным при условии создания мощной системы защиты предприятий от угрозы гриппа птиц совместными усилиями ветеринарных служб, местных администраций, Минсельхоза и самих производителей. ■

РАЗВИТИЕ КОНСТРУКТИВНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ С ВЕДУЩИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ПОЗВОЛИЛО НЕ ТОЛЬКО ВЫЛОЖИТЬ НА ПОЛКИ ПРОДУКТЫ ИЗ ИНДЕЙКИ, УПАКОВАННЫЕ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ КЛИЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, НО И УДЛИНИТЬ СРОКИ ХРАНЕНИЯ ПУТЕМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ КАЧЕСТВА И ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ВИДОВ УПАКОВКИ.

А это сделало возможной доставку охлажденной индейки на значительно более дальние расстояния, чем раньше, — до полутора тысяч километров — и удовлетворить потребности покупателей в тех регионах, где нет собственного производства этой продукции.

Следует отметить яркую маркетинговую деятельность и креативность индейководческих компаний: помимо традиционных промоакций в магазинах и интересных ТВ-роликов, они активно работают в интернете — социальных сетях, Instagram — и даже делают продакт-плей-

ПРОГНОЗ ПРОИЗВОДСТВА И ЭКСПОРТА МЯСА ИНДЕЙКИ В РФ В 2018–2025 ГГ., ТЫС. Т (нейтральный сценарий)



СЕРГЕЙ ЩЕДРИН: «МЫ ГОТОВЫ К КОНСТРУКТИВНОМУ ДИАЛОГУ»

В преддверии Хлебного конгресса, который пройдет в рамках Недели российского ритейла-2019, председатель Национального союза хлебопечения России и председатель совета директоров кондитерско-булочного комбината «Черемушки» Сергей Щедрин дал эксклюзивное интервью Retail Week.



ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ ХЛЕБА

— Одним из тревожных сигналов для прогноза на 2019 год стало повышение в полтора раза цен на муку. Есть и другие факторы, влияющие на цены. Пожалуйста, оцените рыночную ситуацию в хлебном сегменте на 2019 год.

— В целом цена на хлеб в России сегодня неоправданно низкая. Тот факт, что производство хлеба сегодня скорее невыгодно, видно и из обратного: на этом рынке нет олигархов. Если сравнить с Европой, то там цены на хлебную продукцию намного выше. А ведь мы в России используем то же современное, прежде всего западноевропейское, оборудование, закупаем муку по ценам, которые во многом формируют зарубежные зерновые биржи, используем для производства хлеба большое количество импортных составляющих (смазка форм, маркировка, зерновые смеси, начинка и т.д.). У нас растут накладные, транспортные (вместе с ростом цен на ГСМ) и другие расходы. Соответственно, мы будем стремиться к справедливой цене — это означает ее повышение по сравнению с существующей. Даже в прошлом, 2018 году, когда мука была дешевой, мы считали цену на хлеб несправедливой. То есть тренд на рост цен есть.

— Наверное, вы транслируете свои намерения о повышении цен и торговым сетям. Как они реагируют на это?

— Существует жесткое неприятие торговыми сетями новых цен на хлеб, которое, очевидно, будет способствовать консолидации рынка. Иначе говоря, когда сети отказываются при-

нимать новые цены, это приводит к сокращению количества игроков в данном сегменте, поскольку слабые вынуждены уступать место на рынке, и укрупнению бизнеса. С другой стороны, меньшему количеству оставшихся участников рынка проще договориться по единой позиции в переговорах с теми же сетями. Условно говоря, если раньше нужен был стол на 100 человек и договориться было практически невозможно, то сейчас за столом останется 10 из них, которые способны договориться.

КОНЕЧНО, СЕЙЧАС ВСЕ ИГРОКИ НА РЫНКЕ ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ — И МЕЛКИЕ, И КРУПНЫЕ — ТЕРЯЮТ В ДОХОДАХ ИЗ-ЗА НИЗКИХ ЦЕН. НО В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ ОСТАВШИЕСЯ СИЛЬНЫЕ ИГРОКИ НАЧНУТ НАВЕРСТЫВАТЬ УПУЩЕННОЕ И ВОЗВРАЩАТЬ ПОТЕРИ.

— Какие изменения за последние годы происходят в ассортименте производимого в России хлеба?

— В целом общее потребление хлебобулочной продукции не падает, но изменилась его структура. Если говорить о нас, то комбинат «Черемушки» традиционно производит и массовые сорта хлеба, и мелкочштучную, и кондитерскую продукцию. Что касается массовых сортов, таких как «Нарезной» или «Дарницкий», то их объемы сокращаются. С другой стороны, заметно увеличение спроса на сорта хлеба, отвечающие требованиям так называемого здорового питания, на некоторые специальные сорта и т.п. Это что касается B2C-продаж.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О B2B-СЕКТОРЕ, ТО ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫРОС СЕКТОР ЗАМОРОЖЕННЫХ ТЕСТОВЫХ ПРОДУКТОВ, УВЕЛИЧИВАЕТСЯ СПРОС НА ХЛЕБНЫЕ ИЗДЕЛИЯ ДЛЯ ТОЧЕК БЫСТРОГО ПИТАНИЯ (ФАСТФУД), ГДЕ БАЗОВЫЕ ПРОДУКТЫ — ЭТО БУЛКИ ДЛЯ БУРГЕРОВ, ТОРТИЛЬИ (ЛЕПЕШКИ, В КОТОРЫЕ ЗАВОРАЧИВАЮТ РАЗЛИЧНЫЕ НАЧИНКИ) И Т.П.

Если раньше ели хлеб в виде бутербродов, то теперь популярны бургеры. Можно отметить, что наряду со спросом в этом сегменте хлебной продукции для общепита растет и конкуренция.

— Кто является основными производителями на рынке хлебной продукции для фастфуда?

— На этом рынке играет компания «Лантманнен Юнибэйк», вторая компания на европейском рынке, у которой есть свой завод в подмосковном Егорьевске. Крупнейший мировой производитель хлеба — мексиканская компания Vimbo — также выпускает эту продукцию на своем заводе в Солнцево. На этом же рынке, но в меньших масштабах, работаем мы. Еще одна мексиканская компания Gupta несколько лет назад запустила новый завод по производству тортильи в особой экономической зоне «Ступино Квадрат» (Московская область). Характерно, что такую продукцию для общепита производят, как правило, новые, стартовавшие в XXI веке участники рынка. Мы являемся скорее исключением.



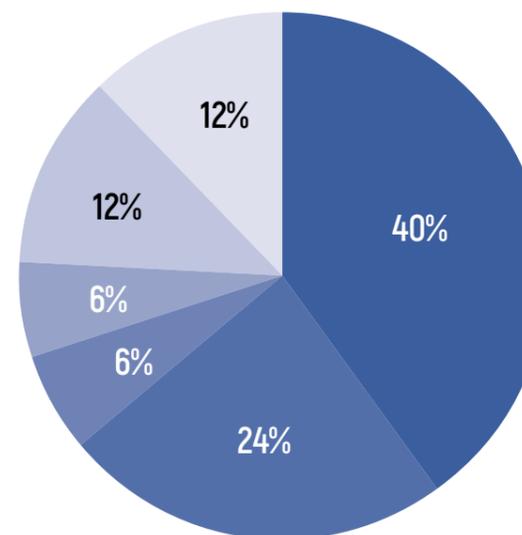
— Эта новая продукция рассчитана на оптового или розничного покупателя?

— Это преимущественно B2B-продажи, и основными заказчиками выступают предприятия общественного питания. Продажи этих изделий в рознице тоже присутствуют, однако по объему они несопоставимы.

РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ ПРОДАЖ

— Если продавать хлеб в сетевой рознице сегодня недостаточно выгодно, существует ли альтернатива? Например, в Госдуме России находится на рассмотрении закон о малоформатной торговле. В случае его принятия и быстрого развития нестационарной и мобильной торговли получат ли производители новый эффективный канал продаж?

СООТНОШЕНИЕ СПРОСА НА ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ*



СПРОС НА ПРОДУКЦИЮ

Чаще всего в хлебобулочных магазинах люди покупают хлеб — 40%, 24% респондентов приобретают там булочки, в равном количестве — 12% — опрашиваемые покупают торты и другие хлебобулочные изделия, и так же в равном количестве — 6% — покупателей приобретают пончики и пиццу.

- Хлеб
- Булочки
- Пицца
- Пончики
- Торты
- Другие хлебобулочные изделия



производстве торговых сетей, где используется ручная труд, делается ставка на маргинальные сорта.

— **Какие предприятия производят в России сегодня хлебобулочную продукцию?**

— Классическая ситуация — 80 на 20. То есть оценочно 80% хлебобулочной продукции в тоннаже и даже в «деньгаже» (хотя мелкоштучная продукция относительно дороже) сегодня можно гарантированно производить индустриально. В том числе и благодаря замороженным полуфабрикатам. Ведь их использование для производства мелкоштучной продукции практически не влияет на ее качество. Поэтому при работе крупного производства с заморозкой производитель получает низкую себестоимость и хорошее качество готовой продукции. И есть, условно говоря, 20% изделий, которые удовлетворяют спрос каких-то отдельных групп покупателей (здоровое, лечебное питание и т.п.) — и это как раз ниша для малых форматов. Это соотношение (80 на 20) и определяет пропорцию индустриальных и неиндустриальных игроков на рынке. И сколько бы ни «топили» за пекарни, соотношение цены и качества эту пропорцию лишь укрепляет.

ЗАДАЧИ НАЦИОНАЛЬНОГО СОЮЗА ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ

— **В прошлом году был создан Национальный союз хлебопечения. Какова цель объединения?**

— Действительно, в свое время с рынка практически ушел серьезный сегмент торговли в виде киосков, павильонов, автолавок и т.п. И сбыт через этот канал, который занимал довольно большую долю в нашей реализации, существенно просел. Ведь хлеб — продукт ежедневного потребления. И если приблизить такой продукт к покупателю, то это будет стимулировать его потребление. Поэтому принятие закона можно только приветствовать.

— **Насколько производителю может быть интересно развивать фирменную розницу?**

— Создавать фирменный хлебный магазин сегодня не имеет смысла, поскольку сам по себе он не выживет.

УСПЕШНЫЕ ПРОЕКТЫ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК С ПРОДАЖЕЙ ХЛЕБА, ВЫПЕЧКИ — ЭТО ТЕ, ГДЕ ТАКЖЕ ПРЕДСТАВЛЕН АССОРТИМЕНТ ДЛЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ — КОФЕ, САЛАТЫ, СУПЫ И Т. П.

Если говорить о наблюдаемом сегодня распространении так называемых кафе-пекарен, то, как правило, речь идет не о полном цикле производства, как это было раньше, а о выпечке из замороженных полуфабрикатов. Это не столько производственный объект, сколько магазин или кафе с печью. Раньше, чтобы обеспечить свежесть продукции в конечной точке, нужно

было делать там все, начиная с замеса муки. Развитие технологий привело к тому, что даже в Германии, как отчасти референтном для нас рынке, число пекарен полного цикла упало. Параллельно происходит укрупнение, концентрация производства.

— **Многие торговые сети ставят задачу увеличения доли СТМ в ассортименте. Насколько перспективным для производителей вы считаете подобное сотрудничество с сетями?**

— Производство СТМ — это вопрос цены и качества. Политика сетей заключается в получении лучших условий по цене, что приводит к тому, что качество «плывет». Кто-то из производителей соглашается на сотрудничество в расчете на то, что сможет добиться лучших условий в перспективе. Но это заблуждение, поскольку рентабельность в случае СТМ очень низкая (если она вообще есть!). Скорее стратегия может заключаться в том, чтобы наряду с производством СТМ суметь поставить на полки собственные бренды. У кого-то это получается.

— **Наверно, ритейлерам интереснее развивать собственное производство?**

— Дело в том, что собственное небольшое производство не может быть дешевым. В производстве массовых сортов выигрывает тот, у кого эффект масштаба, индустриальный подход, автоматизированные линии. А в собственном

ЦЕЛЮЮ ВСЕХ ОТРАСЛЕВЫХ СОЮЗОВ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЪЕДИНЕНИЕ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ДЛЯ ОТСТАИВАНИЯ ИХ ИНТЕРЕСОВ — ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, С ПОСТАВЩИКАМИ, С РИТЕЙЛЕРАМИ И ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И Т. Д.

Все это должно способствовать либо повышению, либо надежности доходов участников. Кроме того, поскольку мы представляем сравнительно крупное производство, необходимо доносить до регуляторов свою позицию по самым разным вопросам — стандартизации, технического регулирования, импортных пошлин на оборудование и т.п. Например, поскольку намерение Минпромторга России ввести 10% пошлину на ввоз оборудования бьет по нам, мы должны представлять свои аргументы, чтобы оно было изменено.

— **Какие еще задачи союз помогает решать участникам?**

В РОССИИ, В ОТЛИЧИЕ, НАПРИМЕР, ОТ БЕЛОРУССИИ, ГДЕ ХЛЕБНЫЙ РЫНОК ПРИНАДЛЕЖИТ ГОСУДАРСТВУ, ХЛЕБОПЕЧЕНИЕМ ЗАНЯТ ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС.

— Представление о том, что производителям можно «спрятаться за своим забором» и спокойно работать, — это иллюзия. Существует множество вопросов — охраны труда и пищевой безопасности, экологии и стоков и т.д., из-за ко-

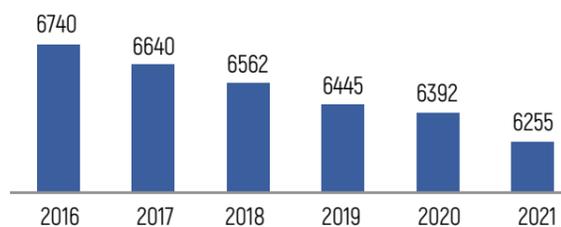
СТРУКТУРА РЫНКА ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ в стоимостном выражении, %



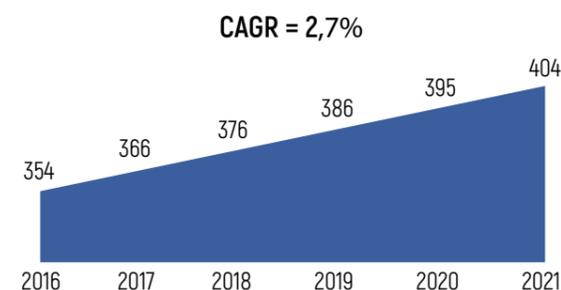
торых любого из нас могут в одночасье закрыть. Вместе дешевле и проще решать эти и многие другие вопросы исходя из общих интересов участников рынка. Даже когда производители приходят в государственные органы, какими бы крупными они ни были, чиновникам всегда удобнее общаться с отраслевыми союзами, которые выражают мнение отрасли. На основании этого консолидированного мнения им проще принимать управленческие решения. Поэтому, чтобы повысить надежность функционирования и доходность бизнеса, нам необходимо объединяться. Спасение утопающих — дело рук самих утопающих! Хотя на рынке хлебопечения уже есть действующие союзы, но, по нашему мнению, они не готовы занять активную позицию в обсуждении ключевых вопросов отрасли, эффективно отстаивании интересов всех участников рынка.

— Кто сегодня входит в Национальный союз хлебопечения и есть ли планы по расширению числа его участников?

ПРОГНОЗ ПОТРЕБЛЕНИЯ ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ В РФ, ТЫС. ТОНН



ПРОГНОЗ ОБЪЕМА РЫНКА ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ В РФ, МЛРД. РУБЛЕЙ**



* По данным Росстата

** Объем рынка рассчитан с учетом прогноза инфляции до 2021 года

— Мы спокойно относимся к количеству участников, но для нас важен качественный состав союза. Могу сказать, что если лидер среди производителей хлеба в регионе находится в наших рядах, то с репутационной точки зрения нас это устраивает. К тому же в случае большого количества участников из одного региона неизбежны конфликты интересов.

— Можете назвать болевые точки в отрасли, которые требуют вмешательства союза, принятия каких-то решений?

— Наиболее актуальная из болевых тем — это взаимоотношения с ритейлом. В связи с этим хочу отметить, что Национальный союз хлебопечения стал партнером Комиссии по соблюдению сетями и поставщиками кодекса добросовестных практик (КДП) в рамках Межотраслевого экспертного совета по развитию потребительского рынка (МЭС).

— Чего вы ожидаете от этого сотрудничества?

— Как союз мы в начале пути и делаем первые шаги. Что касается отношений с комиссией, то мы еще обсуждаем, что хотим получить в результате такого сотрудничества. Одно ясно — в течение 2019 года необходимо достичь определенного результата, который бы обозначил реальное движение к гармонизации отношений производителей хлебобулочной продукции и сетей. Хотя руководители союзов ритейлеров предупреждают нас, чтобы мы не ждали быстрых результатов, лично для меня результатом должно стать принципиальное изменение отношения представителей противоположной стороны к переговорному процессу.

В КАЧЕСТВЕ УСПЕШНОГО ПЕРВОГО ШАГА НАМ ВАЖНО УВИДЕТЬ, ЧТО НАШИ СОБЕСЕДНИКИ ИЗ ЧИСЛА ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ГОТОВЫ — КАКИМИ БЫ ОНИ НИ БЫЛИ БОЛЬШИМИ — НОРМАЛЬНО РАЗГОВАРИВАТЬ НЕ ТОЛЬКО С ТАКИМИ ЖЕ БОЛЬШИМИ, КАК ОНИ, НО И С ТАКИМИ, КАК МЫ. ТО ЕСТЬ РЕЧЬ ИДЕТ ПОКА ДАЖЕ НЕ О СУТИ ПЕРЕГОВОРОВ, А О НОВОЙ ФОРМЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ИХ УЧАСТНИКАМИ.

— Наверное, участникам таких переговоров нельзя забывать и особенную значимость для россиян такого продукта, как хлеб?

— Да, отношение к хлебу в нашей стране особенное, и само слово «хлеб» считается сакральным. Я не говорю о том, что мы планируем этим спекулировать — но мы ждем от сетей изменения ментальности, то есть такого подхода, который бы учитывал интересы производителей. В то же время в этой работе с сетями нам нужна

не просто демонстрация добрых намерений. Следующим шагом должны стать содержательные договоренности, такие как создание новых механизмов контроля и т.п.

— Какие еще темы являются первостепенно важными для союза?

— Также предметом интересов союза является формирование правильных отношений с поставщиками в широком смысле. Ведь выбор хороших поставщиков — муки, оборудования, программного обеспечения и т.д. — это тоже определенная проблема. И наоборот, если поставщик видит в нас серьезного партнера, он закладывает меньшие риски, готов инвестировать, берет ключевые аспекты работы с таким партнером под особый контроль.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ — РИТЕЙЛЕР: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

— Говоря о положительном опыте взаимодействия ритейлеров и производителей хлеба, можно вспомнить, как несколько лет назад Российской гильдией пекарей и кондитеров (РОСПиК) и Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ) был подписан меморандум по оптимизации заказов и поставок хлебобулочной продукции. В продолжение этой темы в прошлом году был принят закон, запрещающий возврат товаров поставщикам.

— С одной стороны, отраслевые объединения приветствовали это решение о запрете возвратов. Но в большей степени это стало политическим действием. Если рассматривать проблему всесторонне, то очевидно, что для нас — производителей — с принятием закона возникли определенные сложности. Например, сейчас, когда возвраты запрещены, у нас нет инструментов, чтобы убедить закупщика сети в том, чтобы поставить наш новый продукт на полку. Ведь процесс research and development (англ. «исследования и разработка») в хлебопечении предполагает регулярное появление новых изделий, продвижение которых сопровождается рисками, примет их покупатель или нет. В общем случае ритейлер, конечно, не готов рисковать. А без гарантии продажи я не могу передать сети партию нового изделия. И это становится проблемой для производителя.

— Как известно, сети добиваются от поставщиков минимальной цены, чтобы низкими ценами и промоакциями привлечь в свои магазины как можно больше покупателей. Как производителям и ритейлерам совместными усилиями выйти из такой промолвушки?



ДОГОВАРИВАТЬСЯ И СИНХРОНИЗИРОВАТЬСЯ В ЛЮБЫХ ВОПРОСАХ РИТЕЙЛЕРАМ И ПОСТАВЩИКАМ МЕШАЕТ ТО, ЧТО МЫ ЖИВЕМ И РАБОТАЕМ В РАЗНЫХ ГОРИЗОНТАХ ПЛАНИРОВАНИЯ.

Например, если производитель придет к закупщику в декабре и попытается убедить его, что в январе ситуация как-то изменится, то для сети это неактуально, поскольку январь — это уже другой финансовый год. Перефразируя поговорку: лучше синица сейчас, чем журавль завтра. А у производителя горизонт планирования значительно дальше. Кроме того, следует учитывать, что федеральные сети — это публичные компании, где хозяева далеки от тех людей в своих компаниях, которые принимают конкретные решения. Тогда как большая часть поставщиков представляет национальный бизнес, где собственники ближе к процессу принятия решений. И они должны видеть и планировать дальше.

— В заключение хочу спросить вас, какие темы вы хотели бы обсудить на Хлебном конгрессе, который пройдет на Неделе российского ритейла?

— Наверно, все то, о чем было сказано выше, требует обсуждения со стороны всех участников хлебного рынка, представителей регулирующих органов государственной власти. Мы готовы к конструктивному диалогу, ожидаем того же и от представителей российских торговых сетей, которые соберутся на Неделе российского ритейла. ■

РОССИЙСКИЙ ПОКУПАТЕЛЬ ТИХИХ ВИН СТАЛ БОЛЕЕ ИСКУШЕННЫМ

О тенденциях развития потребления тихих вин в России рассказала Елена Самодурова, руководитель отдела исследований потребительской панели GfK Rus.



Тихие вина — это та категория, которая очень четко отражает изменения в потребительском поведении в России. Сегодня на рынке действуют два разнонаправленных тренда: «лучше меньше да лучше», а с другой стороны — «дешево да мило». Какой из них победит, покажет время: смогут ли производители, дистрибьюторы и ритейлеры решить две главные проблемы категории — привлечь новых покупателей и стимулировать частоту покупки среди текущих покупателей.

На российском рынке тихих вин наблюдается падение покупательского спроса, обусловленное снижением объема покупки при стабильном количестве покупателей и частоте покупки. По данным GfK, по итогам годового периода исследований потребительской панели с апреля 2018 года по март 2019 года снижение категории составило порядка 3% в денежном выражении. Основной драйвер негативной динамики — уменьшение потребления.

СЕЙЧАС СИТУАЦИЯ НЕМНОГО ВЫПРАВЛЯЕТСЯ: ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ НА ТЕМПЫ РАЗВИТИЯ ПОКУПОК ТИХИХ ВИН ТОЛЬКО В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2019 ГОДА, ТРЕНД ВЫГЛЯДИТ ПОЗИТИВНЕЕ. КАТЕГОРИЯ СТАБИЛЬНА ПО ОБЪЕМУ И РАСТЕТ В ДЕНЬГАХ. НО ПО-ПРЕЖНЕМУ ГЛАВНЫМИ ЗАДАЧАМИ ТЕХ, КТО РАЗВИВАЕТ КАТЕГОРИЮ, ОСТАЮТСЯ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТРАФИКА И СТИМУЛИРОВАНИЕ ЧАСТОТЫ ПОКУПКИ.

Наибольший вклад в падение покупательского спроса тихих вин вносит сегмент эконом

(до 400 руб./л). На удивление мы констатируем значительное снижение излюбленного россиянами полусладкого. И это при том что более дорогой сегмент (400–800 руб./л) растет.

Кто же выигрывает в текущем моменте? Из новых трендов — сегмент маленьких упаковок (до 0,7 л). Он хоть и небольшой на рынке тихих вин, но показывает самую позитивную динамику.

Одна из гипотез интереса потребителей к малой упаковке — она соответствует запросу на индивидуальное потребление. С одной стороны, это отражение тренда «побаловать себя», а с другой — малый формат позволяет жож-потребителям контролировать потребление алкоголя, ограничивая себя в объеме покупки.

Также, по данным потребительской панели GfK, на рынке тихих вин наблюдается переключение с более дешевых вин (до 400 руб.) на более дорогие. Интересно, что при этом потребители дешевых вин переходят на винные напитки и крепкий алкоголь.

Где чаще всего покупают вина и где потенциал для роста категории? Ключевыми каналами для покупки тихих вин сейчас являются магазины формата у дома, гипермаркеты, кэш & кэрри. Но в первом квартале 2019 года магазины у дома, специализированные продуктовые магазины, e-commerce продолжали расти по объемам в денежном выражении, а вот большие форматы теряли долю в пользу каналов магазины у дома и алкомаркетов.

Нужно сказать, что потенциал развития продаж тихих вин в больших форматах, супермаркетах и магазинах у дома, можно сказать, недореализован: ведь трафик здесь существенный.

Самый низкий уровень реализации потенциала тихих вин оказался в супермаркетах. И ситуация в этой категории оказалась хуже, чем в крепком алкоголе. Потребители категории приходят в канал, но тихие вина предпочитают покупать в других магазинах. Так что здесь сетям и производителям вин есть над чем подумать, как активировать аудиторию.

Среди причин, почему происходит отставание тихих вин от крепкого алкоголя по уровню реализации потенциала, — более низкая конвертация (необходимо привлечь новых покупателей в канал), а также более низкая лояльность текущих покупателей, что говорит о том, что необходимо проверить наличие продукции нужных потребителю ценовых сегментов, уровень цен и промо.

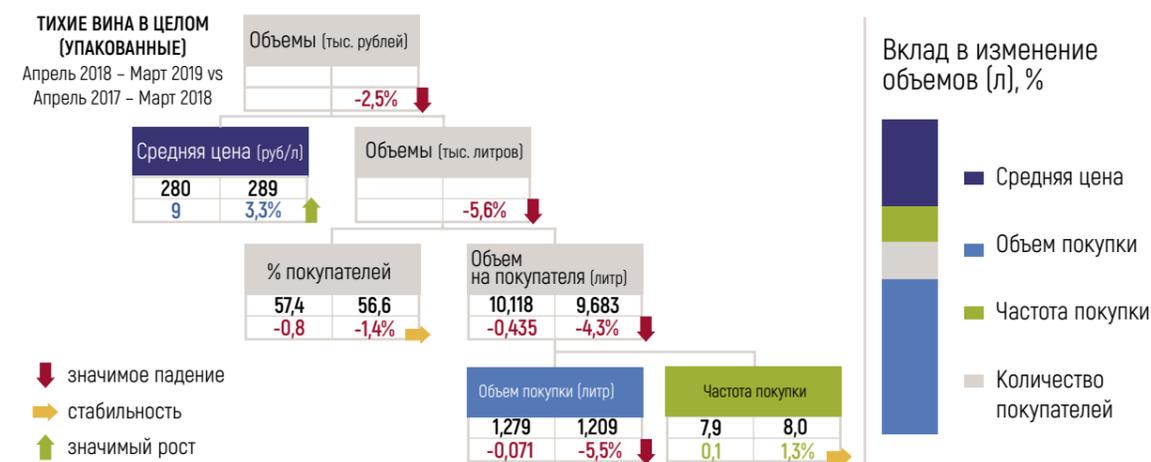
Подводя итог краткому обзору трендов категории тихих вин, можно отметить следующие изменения в потребительском поведении, которые стоит учитывать при разработке краткосрочных и долгосрочных программ стимулирования спроса. Российский покупатель тихих вин стал более искушенным. Благодаря промо так называемые знатоки получили возможность попробовать что-то более дорогое по приемлемой цене и готовы рассматривать новые интересные марки и вкусы. И это очень интересный якорный сегмент. Новые технологии персональных предложений в CRM-системах ритейлеров помогут достучаться до этой аудитории с новыми предложениями. С другой стороны, есть любители — аудитория, чей выбор определяет цена и то, достойно ли выглядит бутылка. Обе эти аудитории — и знатоки, и любители — важны для категории. Важно учесть их особенности, работать над активацией правильных «оккейженов» — ситуаций потребления — для каждого из сегментов аудитории, а также развивать каналы с высоким потенциалом.

ИГОРЬ КОСАРЕВ, ПРЕЗИДЕНТ СОЮЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ:

«За последние три года рынок легального крепкого алкоголя в России вырос на 35%. Прогноз роста на этот год — 6–8%. По итогам четырех месяцев 2019 года российским производителям крепкого алкоголя удалось добиться 8% легализации своего рынка. Тесное взаимодействие с государством в наведении порядка третий год подряд дает свои плоды. Знаковыми событиями для рынка крепкого алкоголя в 2018 году стали переход на помарочный учет, полностью исключивший возможность появления в ритейле нелегальной продукции, и переход государства на перечисление акциза в регионы по принципу объема легального потребления. Это нововведение также сильно поддержало сети, которые региональное руководство должно теперь любить больше, чем своих производителей, потому что деньги в бюджет региона добывают именно они».



НА РЫНКЕ ТИХИХ ВИН НАБЛЮДАЕТСЯ ПАДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО СПРОСА, ОБУСЛОВЛЕННОЕ СНИЖЕНИЕМ ОБЪЕМА ПОКУПКИ ПРИ СТАБИЛЬНЫХ КОЛИЧЕСТВЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ЧАСТОТЕ. НЕОБХОДИМИ ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И СТИМУЛИРОВАТЬ ЧАСТОТУ



Источник: Потребительская панель GfK, Россия в целом (выборка – 20 000 семей). Потребительская панель GfK 2019, Анализ рынка Тихих вин.

АЛЕКСАНДР КРЕТОВ: «ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ, РИТЕЙЛУ И ВЛАСТИ НЕОБХОДИМО СОВМЕСТНО ПИСАТЬ НОВУЮ ИСТОРИЮ РОССИЙСКОГО ВИНОДЕЛИЯ»

Самый стабильный инвестор в российское виноградарство и виноделие – винная группа компаний «Ариант». Ее наиболее известный актив – это знаменитая винодельня «Кубань-Вино». Управляющий акционер «Арианта» Александр Кретов в эксклюзивном интервью нашему журналу рассказал о перспективах и проблемах российского виноделия, а также о наиболее важных вопросах, которые он с коллегами планирует обсудить с представителями торговых сетей и органов власти на Алкогольном конгрессе в рамках Недели российского ритейла – 2019.

75 000 ТОНН – КАК С КУСТА!

— Александр Владимирович, расскажите о ваших планах на 2019 год по увеличению площадей виноградников и числа саженцев, по урожаю и производству вина.

— Мы всегда ставим перед собой амбициозные планы. Это помогает быстрее расти и развиваться. В 2018 году половина новых виноградников в Краснодарском крае была высажена агрофирмой «Южная». На 2019 год в планах заложить еще 1028 га.

Собственная сырьевая база — это в первую очередь возможность производить качественные вина в тех масштабах, которые требует рынок. На сегодняшний день площадь наших земель на Таманском полуострове и в Анапском районе составляет 12 313 га. Из них 8639 га — это виноградники. К 2020 году мы планируем увеличить площадь насаждений до 9000 га с учетом раскорчевки непродуктивных насаждений. Когда видишь такие цифры на бумаге, нет понимания объема. Но, когда едешь по Таманскому полуострову, который покрыт виноградниками, масштаб становится осязаемым.

Такое интенсивное развитие стало возможным благодаря собственному питомнику. Учитывая его производственную мощность, мы можем



смело говорить о том, что питомников такого масштаба и с таким оснащением в России нет. И это дает нам серьезное преимущество. За два года работы питомника удалось добиться не только 100% обеспечения собственных потребностей в посадочном материале, но и начать принимать заявки от других организаций. В этом году мы работаем над выходом 2,52 млн саженцев.

БОЛЬШИЕ ВИНОГРАДНИКИ – БОЛЬШИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА. ОГРОМНАЯ КОМАНДА СПЕЦИАЛИСТОВ СЛЕДИТ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ СНИЗИТЬ ВСЕВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ И ПОЛУЧИТЬ СТАБИЛЬНЫЙ УРОЖАЙ. И РЕЧЬ НЕ ТОЛЬКО ОБ ОБЪЕМАХ, НА КОТОРЫЕ МЫ РАССЧИТЫВАЕМ. БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ МЫ, КОНЕЧНО ЖЕ, УДЕЛЯЕМ КАЧЕСТВУ ЯГОДЫ. И ЗНАЕТЕ, НАМ УДАЕТСЯ ДЕРЖАТЬ СИТУАЦИЮ ПОД КОНТРОЛЕМ БЛАГОДАРЯ СПЕЦИАЛИСТАМ, ВЗВЕШЕННОМУ ПОДХОДУ К РЕГУЛИРОВАНИЮ УРОЖАЙНОСТИ И АГРОТЕХНИЧЕСКИМ ПРИЕМАМ. В 2019 ГОДУ, ПО НАШИМ РАСЧЕТАМ, МЫ СОБЕРЕМ ОКОЛО 75 ТЫС. Т ВИНОГРАДА.

КАЖДОМУ ВТОРОМУ РОССИЯНИНУ – ПО БУТЫЛОЧКЕ ЛЕГКОГО ВИНА!

— Какие объемы инвестиций вы планируете в 2019 году? И главное, как меняются технологии производства вина в компании благодаря модернизации?

— 1,5 млрд руб. — это наши планируемые инвестиции и капитальные затраты на 2019 год. Речь, конечно, идет о всей винной группе компаний «Ариант». В 2018 году мы провели масштабную модернизацию на наших винодельнях. В этом году продолжаем активно внедрять автоматизацию: от переработки винограда и производства вина до приема и обработки документации. Производственные планы растут пропорционально нашему развитию.

В 2018 ГОДУ НА ВИНОДЕЛЬНЕ «КУБАНЬ-ВИНО» МЫ ПРИБЛИЗИЛИСЬ К ОТМЕТКЕ В 60 МЛН БУТЫЛОК. ЕСЛИ ТОЧНЕЕ, БЫЛО ВЫПУЩЕНО 59,9 МЛН БУТЫЛОК ВИНА. В 2019 ГОДУ МЫ ПЛАНИРУЕМ ВЫПУСТИТЬ 67,8 МЛН БУТЫЛОК.

Говоря о будущем и технологиях, которые мы только планируем применять, наш ключевой проект — это новая винодельня в Анапском районе. В 2018 году произошли небольшие изменения в наших планах: потребовалось в срочном порядке нарастить мощности на существующих винодельнях в Тамани и Темрюке. Поэтому строить завод мы, конечно, будем, но с поправкой на текущие условия.

НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ОТКРЫВАЕТ ПЕРЕД НАМИ СОВЕРШЕННО НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ. МЫ БУДЕМ ПОЛНОСТЬЮ ГОТОВЫ К ВЫСОКОМУ ВИНОДЕЛИЮ.

На данном предприятии будут внедрены инновационные технологии последнего поколения. Новое производство открывает перед нами совершенно новые горизонты. Инновационные технологии помогут перейти на совершенно другой уровень, обеспечив колоссальный рост качества вина. Как следствие, вырастет и аудитория ценителей высокого виноделия. Такие перспективы серьезно мотивируют.

— Вы затронули вопрос аудитории. Как меняются сегодня потребительские предпочтения россиян в вине? И кто ваш новый потребитель?

— Современный ритм жизни и нехватка времени заставляют нас искать во всем готовые решения. В таких условиях просто необходимо держать руку на пульсе и постоянно чем-то удивлять потребителя. Винная аудитория молодеет и готова к экспериментам, новым вкусам и сочетаниям, стилям и способам подачи вина. Она легко находит информацию и делится ей. Время диджитал. И мы должны не просто двигаться в одном ритме с потребителем, а всегда быть на шаг впереди, чтобы предугадывать его желания.

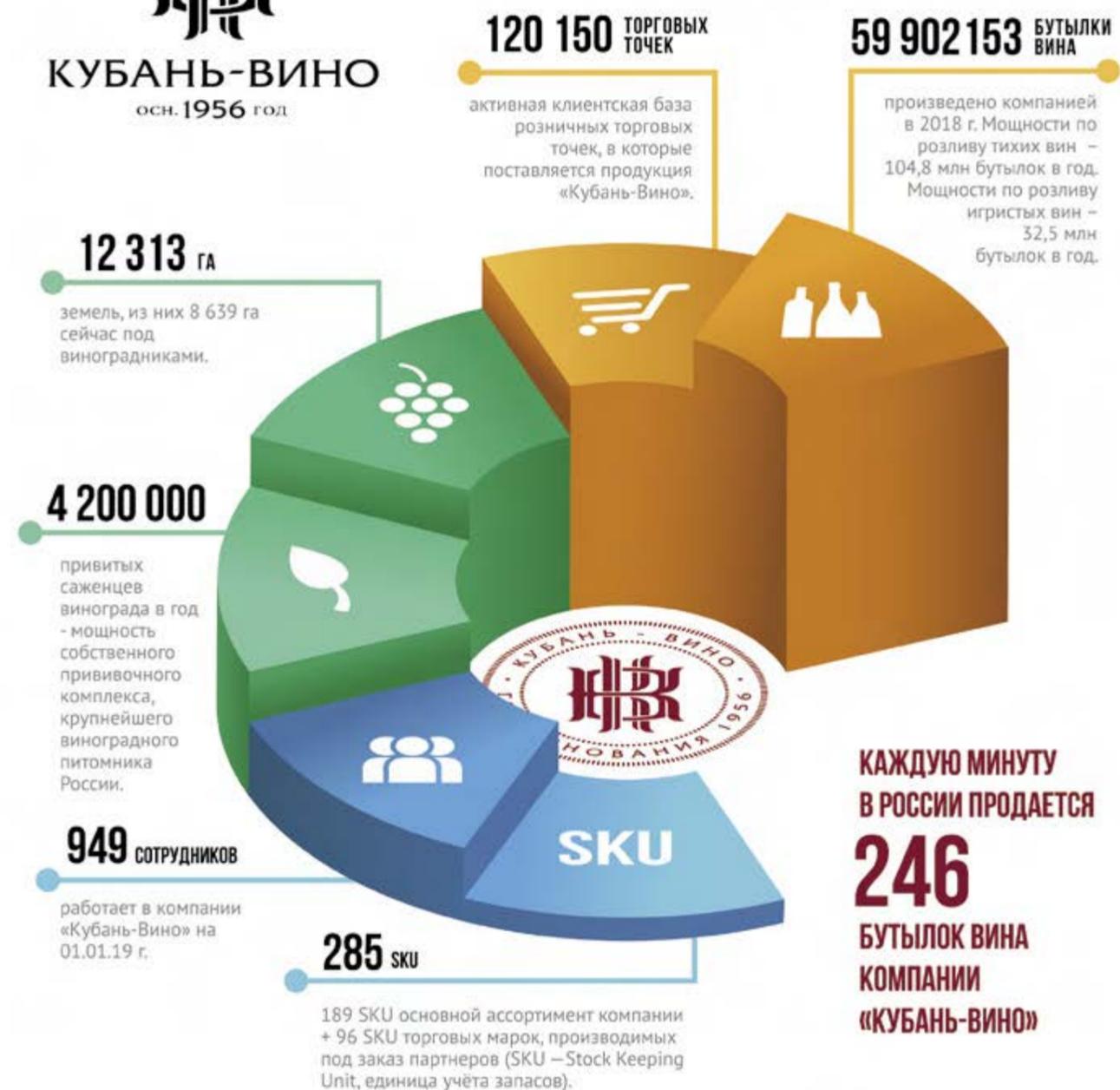
Если говорить о конкретных изменениях винного мира, то они в первую очередь связаны с новыми вкусовыми предпочтениями аудитории.





КУБАНЬ-ВИНО
осн. 1956 год

«КУБАНЬ-ВИНО» В ЦИФРАХ



Некогда популярные вина изабельной группы постепенно уходят с рынка. Вместе с тем продолжает снижаться спрос на полусладкие позиции. Параллельно растут продажи сухих вин, а на первый план среди игристых выходят брюты. Новый вкусовой вектор — это результат роста уровня знаний потребителей об алкогольных напитках.

СЕЙЧАС НА ПИКЕ ПОПУЛЯРНОСТИ ВИНА ЯРКИЕ, ЛЕГКИЕ. ВИНА, КОТОРЫЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ МОГУТ РАДОВАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ В РАЗНЫХ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ КОМБИНАЦИЯХ. НА ВТОРОЙ ПЛАН УХОДИТ ПОНЯТИЕ СЕЗОННОСТИ. СЕГОДНЯ БЕЛЫЕ И РОЗОВЫЕ ВИНА АССОЦИИРУЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО С ВЕСЕННЕ-ЛЕТНИМ СЕЗОНОМ. ROSE TIME, ОХВАТИВШЕЕ ЕВРОПУ, НАСТУПИЛО В РОССИИ, И ПОПУЛЯРНОСТЬ РОЗОВЫХ ВИН РАСТЕТ В ГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ПРОГРЕССИИ.

Вместе с развитием вкусовых предпочтений изменилось и отношение к производителям. Потребитель хочет знать больше, быть уверенным в качестве вин определенного бренда, поэтому сегодня так важно заслужить доверие и, главное, не утратить его. При этом нашей основной задачей остается сохранение баланса цены и качества, потому что аудитория хоть и голосует в пользу качества, платить больше не готова.

— Как вы отвечаете на потребности нового потребителя — развитием новых виноградников, виноделен, линеек продукции?

— Все работает только в комплексе. При строительстве питомника саженцев мы думали не только о том, чтобы количественно закрыть

свои потребности в посадочном материале, но и решали для себя очень важную задачу создать площадку для селекционных работ. Сегодня мы развиваемся, работаем с популярными и новыми сортами. Тестируем их в наших терруарах, предлагая рынку уникальные продукты.

К слову, отчасти инновационные для российского производителя вина — это наша реакция на мировые тенденции, постоянно меняющиеся рынок и ценности потребителя. Эксперименты позволяют нам двигаться вперед, быть современными и создавать понятный и честный продукт, соответствующий духу времени.

Конечно, в нашем портфеле есть линейки, которые являются символом винодельческого холдинга. К примеру, у вин «Шато Тамань Резерв» давно сформировалась своя аудитория, поэтому мы сохраняем их стиль, улучшая качество от винтажа к винтажу.

РОССИЙСКОЕ ВИНО — В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ!

— Какие проблемы вы видите в вашей работе с ритейлом и какие темы вам было бы интересно обсудить с представителями торговых сетей и органов власти на Алкогольном конгрессе в рамках Недели российского ритейла?

— Поговорку о плохом танцоре знаете? Здесь то же самое. Можно говорить о проблемах, а можно их решать. Да, у нас, как у производителя и поставщика, с ритейлом в процессе взаимодействия возникают вопросы. И здесь важен диалог. Только так можно найти решение, которое всех устроит. В процессе диалога решаются существующие задачи и открываются новые возможности: новые совместные проекты, новые формы сотрудничества. Поэтому мы видим

КАЖДУЮ МИНУТУ В РОССИИ ПРОДАЕТСЯ 246 БУТЫЛОК ВИНА КОМПАНИИ «КУБАНЬ-ВИНО»

ЗА 5 ЛЕТ ПРОДАЖИ КОМПАНИИ ВЫРОСЛИ В 2,5 РАЗА
(с 24,4 млн бутылок до 59,6 млн бутылок в год)

ЗА 5 ЛЕТ ДОЛЯ РЫНКА «КУБАНЬ-ВИНО» ВЫРОСЛА В 2,9 РАЗА
(с 3,41% до 10% по тихим и игристым винам)

Представительство в Москве:
115093, г. Москва,
ул. Русаковская, 13, офис 11-08
Тел.: (495) 745-36-01
Эл. почта: office77@kuban-vino.ru

Представительство в Краснодаре:
350000, г. Краснодар,
ул. Рашилевская, 121
Тел.: (861) 992-01-57
Эл. почта: office23@kuban-vino.ru

Представительство в Челябинске:
454036, г. Челябинск
ул. Российская, 40, оф. 28
Тел./факс: (351) 798-81-05
Эл. почта: office74@kuban-vino.ru

Представительство в Екатеринбурге:
620043, г. Екатеринбург,
ул. Металлургов, 67, оф. 312
Тел./факс: (343) 273-19-05
Эл. почта: office66@kuban-vino.ru

не проблемы, а большой потенциал развития наших отношений.

МЫ ПОНИМАЕМ, РИТЕЙЛ – ЭТО ОСНОВНОЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ДЛЯ КОНЕЧНОГО ПОКУПАТЕЛЯ. ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ПОЛНО И КАК ИМЕННО ПРЕДСТАВЛЕНЫ НАШИ ВИНА В РИТЕЙЛЕ, НАСКОЛЬКО СОТРУДНИКИ МАГАЗИНОВ, РАБОТАЮЩИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО С ПОКУПАТЕЛЕМ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ, ЗНАЮТ РОССИЙСКОЕ ВИНОДЕЛИЕ, ЗАВИСИТ, КАКОЙ ВЫБОР СДЕЛАЕТ ПОКУПАТЕЛЬ. КУПИТ ОН НАШЕ ВИНО ИЛИ ДРУГОЕ.

Именно информации, на наш взгляд, не хватает потребителю для принятия решения в пользу российских вин. Покупатель должен знать о существовании виноградников в России, их площадях, о количестве виноделен, о высоком качестве продукта. И это очень здорово, что уже сейчас предпринимаются шаги по ликвидации информационных пробелов. Хороший пример — проведение акции «Дни российских вин», которую инициировал Минпромторг.

Или вот история. В марте проходил III Всероссийский конкурс кавистов, одним из членов жюри которого был лучший сомелье Латвии, шеф-сомелье рижского ресторана Vincents Раймондс Томсонс. Представьте его удивление, когда в ходе пресс-конференции ему задали вопрос, как продвигать продажи вина в России.

Сомелье даже переспросил: «Как продвигать продажи российского вина в России?» Уточнение Раймондса вызвало бурную реакцию аудитории. Россияне задают вопрос латвийцу, как продвигать российские вина в России. Это о многом говорит.

У виноделия в нашей стране нет такой большой истории и авторитета, как у производителей Старого и Нового Света. И да, конечно, наши вина нуждаются в продвижении и поддержке. Производителям, ритейлу и власти необходимо совместно писать новую историю российского виноделия, зарабатывать авторитет у аудитории. Выполнимо ли это? Безусловно. Во всем нужен системный подход. В рамках предстоящего форума «Неделя российского ритейла» мы хотим обсудить с представителями власти и ритейла пути решения этих задач.

Перечислю основные наши предложения:

- Ввести МРЦ на тихие вина, чтобы убрать с полки продукт низкого качества по цене 90–120 руб. (в пересчете на бутылку 0,7 л). Это необходимо как для развития культуры потребления вин в России, присутствия на полке качественных вин, так и для развития продаж серьезных производителей вина.
- Разрешить продажи российских вин в интернет-магазинах. Мир существенно

изменился, и виртуальный шоппинг по всем группам товаров набирает обороты.

А значит, мы не должны отставать ни на шаг.

- Снять запрет на рекламу российских вин, чтобы расширить информационное поле и дать возможность потребителю получать достоверные сведения о нашей винодельческой отрасли.
- Масштабное информирование покупателей в СМИ и интернет-ресурсах об акциях Минпромторга «Дни российского вина», в рамках которых мы бы хотели говорить о виноградарстве и виноделии России.
- Расширить круг участников акций «Дни российского вина», добавив предприятия он-трейда: отели, рестораны, бары и кафе.

РОДНЫЕ ВЕГАН-, ЭКО- И БИОВИНА ПОЯВЯТСЯ НА ПРИЛАВКАХ

— **Какие новинки могут появиться в вашем ассортименте в ближайшие годы?**

— Мы планируем выпуск уникальных терруарных вин, произведенных по новейшим европейским технологиям без контакта с дубом. Также готовятся к выходу на рынок вина с длительной выдержкой в бочке. Большая работа ведется по увеличению объема производства игристого по классической технологии, когда выдержка происходит в бутылке.

Уже этим летом мы представим потребителю игристые вина и целый ряд очень интересных позиций, которые займут определенные ниши на рынке: вина со сниженным содержанием алкоголя, пониженной калорийностью, веган-, эко- и биовина и, возможно, безалкогольное вино.

— **Что может дать закон о виноделии для российских производителей вина?**

— Необходимость в принятии закона о виноградарстве и виноделии назрела уже давно. Есть целый ряд вопросов, требующих регулирования на государственном уровне. Снижение административной нагрузки, упрощенный порядок получения лицензий для производителей вин из российского винограда, оптимизация контроля за производственным процессом — конечно, мы рассчитываем, что принятие закона даст толчок развитию отрасли.

В нашей сфере важна помощь государства, если мы планируем развиваться и на высоком уровне конкурировать с импортными винами. Государственная поддержка может помочь отрасли в закладке виноградников и уходе за ними, в развитии питомников, в модернизации основного технологического оборудования, а также в продвижении отечественных вин с защищенным географическим указанием и защищенным наименованием места происхождения на зарубежных рынках.

Самое главное, чтобы производители не оставались в стороне и принимали активное участие в процессе. Проанализировав законопроект, мы выделили для себя несколько недоработок, которые, по нашему мнению, обязательно должны быть проработаны ко второму чтению в Государственной Думе РФ.

Свои предложения совместно с нашими отраслевыми союзами мы уже направили в Госдуму РФ, Минсельхоз РФ и Министерство финансов РФ. Надеемся, их учтут в окончательной редакции федерального закона.

— **Какие форматы продажи вина в рознице вы могли бы привести в качестве положительного или отрицательного примера работы с конечным потребителем вина?**

— Повторюсь, основная проблема, влияющая на выбор российского вина потребителем, — это отсутствие информации, знаний о виноделии в России. Поэтому любая работа коллег из ритейла, которая преследует цель не только продать, но еще и дать покупателю базовые знания, успешна!

Смарт-ценники с описанием товара, каталоги со статьями о винодельнях и винах, листовки с рецептами блюд, материалы о гастрономических сочетаниях с винами, работа кавистов с конечным покупателем по российским винам — все это часть системного подхода к популяризации российских вин.

Возможно, это не приносит ощутимого и ментального прироста продаж, как просто глубокая скидка, но это делает выбор покупателя осознанным, а знания о вине — более полными, что положительно скажется в будущем на потреблении российского вина в России.

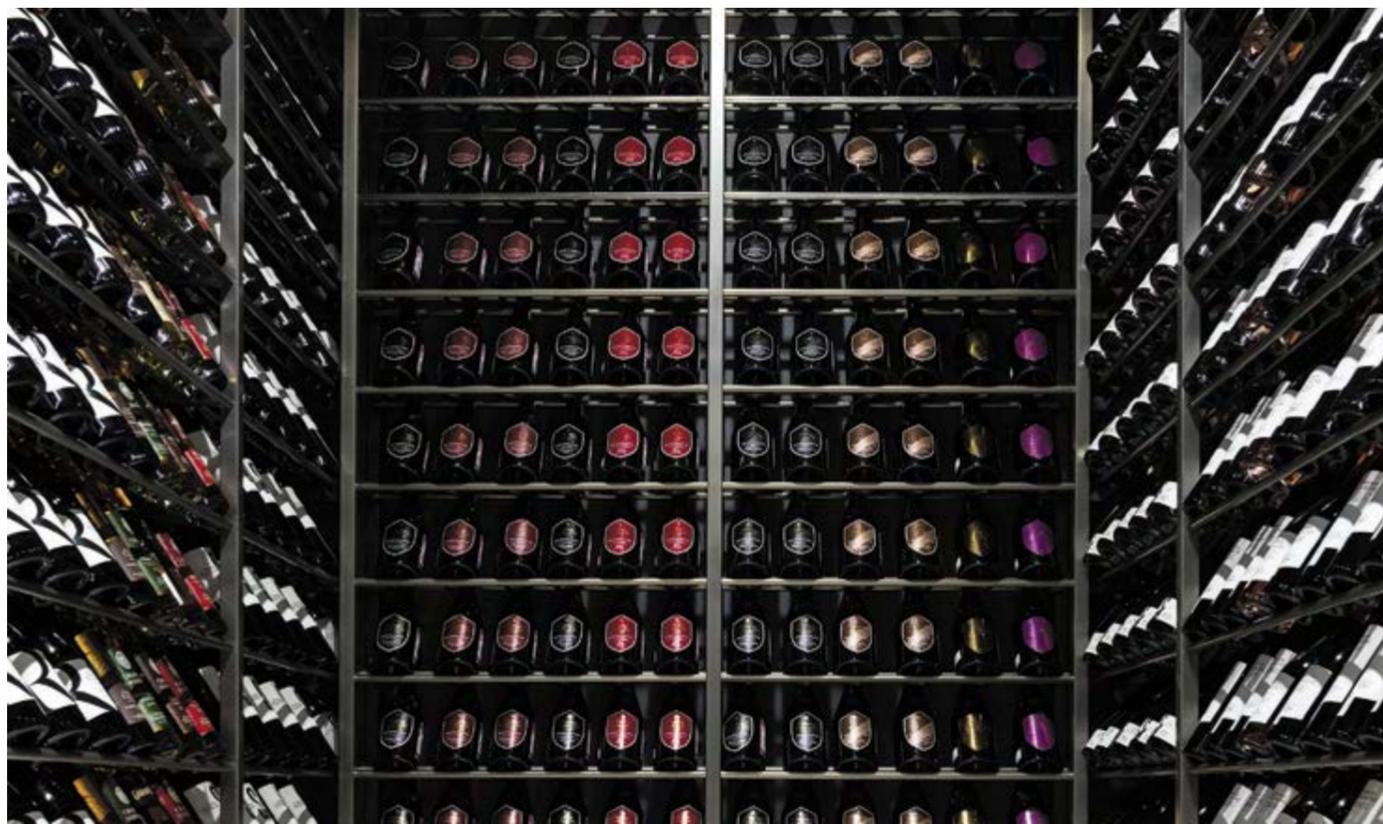
КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ!

— **Существует ли проблема кадров в российском виноделии и как она может быть решена?**

— Учитывая историю нашей страны, неудивительно, что престиж профессий отрасли виноградарства и виноделия был утрачен. Но сегодня мы наблюдаем изменения: 12 вузов страны занимаются подготовкой специалистов для нашей сферы. Казалось бы, вопрос с профессионалами решен, но, к сожалению, выпустить специалиста мало. Надо еще заинтересовать его жизнью в сельской местности, потому что большинство винодельческих предприятий базируется в удалении от развитой инфраструктуры крупных центров. А когда ты молод и жизнь только начинается, как отказаться от возможностей большого города?!

Значит, надо искать варианты решения. У нас действует собственная программа подготовки кадров, которую мы реализуем в сотрудничестве с вузами региона. Ежегодно у нас проходят практику студенты профильных направлений: факультетов перерабатывающих технологий, плодоовощеводства и виноградарства, пищевой промышленности, кафедр технологии виноделия и бродильных производств. В 2018 году мы приняли более 30 человек.

Впервые эта программа стартовала два года назад и вызвала огромный интерес у студентов. В нашей сфере без практики нельзя, поэтому ребята с радостью приняли возможность изучать специальность вживую. Тем более когда им предоставили возможность сделать это на производственных площадках крупнейшего винодельческого и виноградарского





предприятия региона. Мы много вкладываем в оборудование и в обучение наших специалистов. У нас действительно есть чему поучиться.

По итогам программы самых перспективных студентов мы приглашаем на работу.

БЕГИ, ЧТОБЫ НЕ УПАСТЬ!

— **Насколько сегодня сильно соперничество на российском рынке вина и чего не хватает отечественным производителям для успешной конкуренции?**

— На нашем рынке очень высокий уровень конкуренции. И этот уровень растет стремительными темпами. Проблема в том, что связано это вовсе не с ростом числа производителей или импортеров, а с весьма низким уровнем потребления вина в России. И чем медленнее рост аудитории, тем жестче конкуренция на рынке именно для российского производителя. Если человек только обратился к миру вина, он не обладает достаточным запасом знаний, он выбирает то, что раскручено лучше. Например, вина Франции или Италии.

Помните фразу из книги «Алиса в Зазеркалье»? «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» — именно так мы можем описать сейчас наше состояние, состояние всей отрасли и темп работы производителей.

И наш «бег», наше движение будут бессмысленными и лишены удачного финала без поддержки власти и предстателей ритейла. Я в большей степени имею в виду информационную поддержку, о которой мы с вами уже говорили сегодня. Если систематизировать, то нам для здоровой конкуренции с импортными производителями не хватает:

- Системы регулирования отрасли, как в европейских странах. Сегодня российская винодельческая отрасль подвержена гораздо более внушительному регулированию при более низком уровне субсидирования.
- Возможности открыто рекламировать продукцию и государственной поддержки в продвижении культуры потребления вина. Особенно в отношении к предприятиям, которые производят вина из собственного винограда.

— **Назовите конкурентные преимущества зарубежных производителей, вина которых представлены на нашем рынке.**

— Думаю, ответ на этот вопрос надо разделить на две категории: преимущества для потребителя и преимущества для ритейла.

Для потребителя — история и престиж. При этом самое интересное, что покупатель может даже не знать производителя, но фразы «Вина Франции» или «Вина Италии» будет достаточно для принятия решения. Мировое виноделие — это сотни лет истории, в то время как виноделие России — это грустный рассказ о сухом законе и тысячах гектаров вырубленных виноградников.

А теперь давайте пройдемся по аргументам, которые чаще всего используют:

- память поколений (родители пили грузинские вина, они самые лучшие и так далее);
- импортное вино — это всегда престижно;
- у российского вина нет имиджа — оно не говорит о высоком социальном уровне человека, который его выбирает, скорее наоборот.

И это то, что мы имеем сегодня.

Теперь обратимся к преимуществам для ритейла. Преимущества имеют не столько производители, сколько импортеры и дистрибьюторы, так как именно они формируют полноценный виноторговый портфель, в котором российскому производителю отводится не так много места. Российский производитель качественного вина в отдельности не может предоставлять глубокие скидки, не имеет возможности обеспечивать выкладку своих вин.

Сами же зарубежные производители на внешних рынках выигрывают за счет активной господдержки брендов «Вина Франции», «Вина Италии» и прочих. Добавим к этому низкую себестоимость, высокий уровень субсидий в западных странах и получим на выходе очень сильных игроков.

При регулярных промоакциях и скидках на импортные вина разница в цене с российскими производителями становится малозаметной. При этом бренд значительно сильнее. Стоит ли отвечать на вопрос, кого выберет покупатель на фоне невысокого доверия к российскому вину и сложившегося стереотипа в пользу импорта?

Подводя итоги, хочу еще раз обратить внимание на то, что всем российским производителям вин надо работать над брендом «Вина России». Развивать винный туризм в регионах, участвовать в выставках, дегустациях, презентациях. Без открытой прозрачной информации мы не сможем двигаться дальше. Иначе так и будет гулять по стране миф о порошковом вине, которое никто не видел, но все говорят. ■

НОВЫЙ СТИЛЬ ШАТО ТАМАНЬ


**Château
TAMAGNE**
· ШАТО ТАМАНЬ ·



БУДЬ В ТРЕНДЕ

CHATEAU TAMAGNE



УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ
О НАШИХ ВИНАХ

УМЕРЕННОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ 18+

Благотворительная акция

«Красивые дети в красивом мире»

В рамках акции к продаже будут предложены работы ведущих художников и фотографов России. Все средства, вырученные в результате продажи картин и фотографий, будут перечислены в адрес Фонда с целью финансирования операций детей, имеющих челюстно-лицевые травмы.



**Мороков
Антон**

Композиция из серии «Случайная
вексиллология», 2019
Бумага, тушь
86-67 см.



**Махмутова
Алена**

Лицемер, 2019
Холст, масло
60x40 см.



**Плотников
Егор**

Картина и зритель N9, 2018
Холст на картоне, палье-маше,
дерево, акрил, 30x40x6 см.



**Молочников
Михаил**

Без названия, 2013
Бумага, тушь
диаметр 40 см.



**Борисов
Сергей**

Девушка с мячом (каталожная
работа), 1993. Фотография,
40x30 см, тираж 12/30



**Аплетин
Павел**

Обнаженная с зеркалом
Фотография (бромосеребряная п.)
2015, печать 2019, 36,5x28 см
(40,5x30,5 см) тираж 4/9



**Буравлева
Евгения**

Пловец, 2018
Холст на картоне
40x50 см.



**Умит
Бек**

Цветы, 2014
Холст, масло
80x60 см.



**Аплетин
Павел**

Базиликата, Италия. Фотография
(бромосеребряная п.), 2017, печать
2019, 29x37 см (30,5x39 см)
тираж 1/9



**Верещагин
Игорь**

Welcome, 1993
Фотография
60x80 см.

Программа «Красивые дети»

854

Улыбки подарено
по всей России



Благодаря помощи фонда на 1 мая 2019 года профинансированно более восьмисот высокотехнологичных операций и иных этапов лечения

3-5 июня 2019, ЦМТ, Москва

Благотворительная акция «Красивые дети в красивом мире»

С 3 по 5 июня 2019 года в рамках Недели российского ритейла – ежегодной конференции России, на которой обсуждаются ключевые отраслевые проблемы, будет проводиться благотворительная акция.

Для приобретения картин необходимо связаться по контактам, которые указаны ниже и перечислить денежные средства на расчетный счет фонда.

Контакты: Калимуллин Тагир, +7-909-154-7246, tagir.kalimullin@mvideo.ru



Крупнейшая компания
агропромышленного комплекса
Тверской области

ТАМ, ГДЕ МОЖНО СДЕЛАТЬ ХОРОШО, МЫ ДЕЛАЕМ ОТЛИЧНО!

