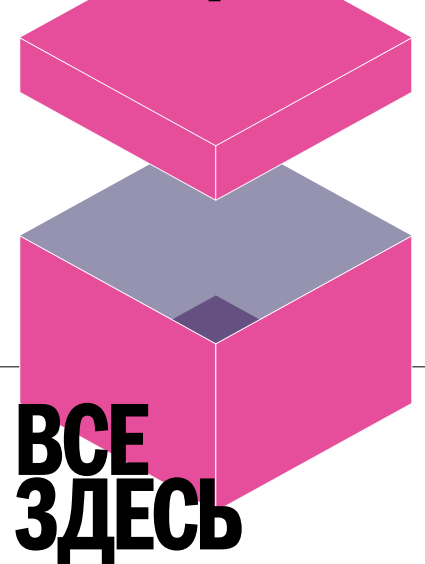


# МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ РИТЕЙЛ 2013: ТОЧКИ РОСТА

**Коммерсантъ**



**РАЗК**



# ПЛЕНАРНАЯ ДИСКУССИЯ «РИТЕЙЛ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ»

МОДЕРАТОР:



**АНТОН ХРЕКОВ,**  
генеральный директор,  
Finjecto, колумнист  
«Коммерсантъ FM»

УЧАСТНИКИ:



**АЛЕКСЕЙ НЕМЕРЮК,**  
руководитель  
департамента торговли  
и услуг города Москвы



**ПИТЕР БООНЕ,**  
генеральный директор,  
«Метро Кэш энд  
Керри» (Россия)



**КСЕНИЯ РЯСОВА,**  
президент, Finn Flare



**ЕВГЕНИЙ БУТМАН,**  
председатель  
совета директоров,  
Ideas4Retail



**ВАДИМ  
НОВИКОВ,**  
старший научный  
сотрудник РАНХиГС,  
член экспертного  
совета при  
правительстве РФ



**МИХАИЛ  
БУРМИСТРОВ,**  
генеральный директор,  
«INFOLine-Аналитика»

**Бизнес-форум «Ритейл 2013: точки роста», организованный ИД «Коммерсантъ» и центром Digital October, посетили более двухсот человек. Топ-менеджеры торговой отрасли, чиновники и эксперты обсудили направления развития индустрии, проблемы, с которыми сталкиваются участники рынка, и пути их преодоления.**

По словам модератора дискуссии Антона Хрекова, открывшего бизнес-форум, рынок розничной торговли — один из самых интересных и самых динамично развивающихся секторов экономики: «Это касается и показателей роста, и трансформаций, происходящих в отрасли, начиная от бурной экспансии новых форматов и изменений в регулировании, заканчивая такими явлениями, как наступление онлайн-торговли и связанных с этим логистических проблем». Пленарная дискуссия началась с доклада гендиректора «INFOLine-Аналитики» Михаила Бурмистрова. В своем выступлении он кратко рассказал о состоянии каждого сегмента торговой индустрии и обрисовал главные вызовы, на которые должна ответить отрасль (см. стр. 7–8).

По мнению старшего научного сотрудника РАНХиГС Вадима Новикова, основные проблемы для российской торговли в ближайшем будущем будут вытекать из макроэкономической ситуации: 2014 год будет существенно более тяжелым, чем нынешний.

«Выключается один из существенных драйверов доходов населения — это индексация в госсекторе. В этом году доходы в госсекторе росли существенно быстрее, чем в частном, в следующем году такого различия не будет». Напомним, правительство настаивает на отказе от индексации заработных плат в госкомпаниях в 2014 году, сокращении расходов в бюджете и «замораживании» тарифов госмонополий.

Вадим Новиков также заметил, что темпы роста кредитования замедляются. Что, впрочем, не удивительно: по данным Национального бюро кредитных историй, объем кредитов населения за последние два года почти удвоился — 8,8 трлн руб. на июль 2013 года, причем к началу сентября в портфелях российских банков, по данным ЦБ, было 426,6 млрд руб. проблемных розничных кредитов (ими считаются ссуды, платежи по которым просрочены на 90 дней и больше). Всего с невыплаченными кредитами живут 34 млн человек — это 45% экономически активного населения страны. При этом, по данным

Центробанка, 66 млн россиян хотя бы один раз брали кредит, в то время как кредитоспособная часть населения — это около 80 млн человек. На 1 июня 2013 года каждый десятый заемщик в России успел оформить на себя больше пяти кредитов, причем за год доля таких россиян выросла на 52%.

Участники дискуссии заострили внимание аудитории на проблеме нехватки помещений для торговли, важность которых для участников рынка сложно переоценить. «Мы наблюдаем одну тенденцию, которую пока не можем побороть: развитие и вовлечение в оборот новых торговых площадей происходит с большим трудом», — констатировал глава департамента торговли и услуг Москвы Алексей Немерюк. По его словам, в столице сейчас очень большой разброс по обеспеченности площадями в разных округах. Так, на территории Новой Москвы есть районы, где этот показатель превышает 16 тыс. кв. м на 1 тыс. жителей, а, к примеру, «в Восточном округе — всего лишь чуть более 150 кв. м».

---

Основные проблемы для российской торговли кроются в макроэкономической ситуации: 2014 год будет существенно более тяжелым, чем нынешний

---

## Высокая доля мигрантов среди персонала в продуктовых сетях — вовсе не исключительно российская проблема

Переломить ситуацию крайне тяжело, посетовал господин Немерюк, но, возможно, облегчить ее помог бы британский опыт. Например, в Лондоне при проектировании микрорайонов и некоторых зданий архитекторами предусматривается, что первый и второй этажи отдаются под street-ритейл — формат, столь необходимый Москве. «Там перепрофилирование этих помещений невозможно ни при каких условиях, в противном случае — наказание вплоть до уголовного», — отмечает чиновник. — А у нас жители справедливо жалуются на то, что не хватает продуктового ритейла, который вымывается с первых этажей наших домов. Понятно, что бизнес развивается по тому пути, который ему выгоден. Так что собственники сами определяют: сегодня хочу аптеку, завтра — офис, послезавтра — банк». По его мнению, перепрофилирование объектов должно происходить более жестко.

Тему продолжил председатель совета директоров Ideas4Retail Евгений Бутман, отметивший, что в России street-ритейл как класс недвижимости отсутствует, в то время как во всех развитых странах существует баланс между торговыми центрами и «уличной торговлей». Он также напомнил, что главной статьей издержек для этой индустрии является аренда. «Держатели коммерческой недвижимости — невероятный тормоз развития ритейла в России, таких арендных ставок, как в России, в Европе нет», — возмущался господин Бутман, у которого сложилось впечатление, что власти просто не подзревают о существовании такой проблемы. «В Минпромторге нам рассказывали про то, что такие вопросы должна решать конкуренция, хотя в случае с продуктовыми сетями никакая конкуренция не помешала, например, принять закон о торговле», — продолжил он. По его словам, в Москве наблю-

даются «чудовищные диспропорции», связанные со строительством торговых центров, которые «развиваются абсолютно стихийно и неконтролируемо».

Президент Finn Flare Ксения Рясова в своем выступлении поделилась мыслями о развитии fashion-ритейла. По ее наблюдениям, покупатель из mass-market постепенно возвращается в средний сегмент, «идет за качеством,

чего не было ни в 2008-м после кризиса, ни в 2009 году, ни в 2010-м». Однако минус в том, что зарплаты (так же, как и арендные ставки) растут быстрее, чем производительность. Впрочем, огромный потенциал для роста сегмента одежды, отмечает Ксения Рясова, заложен в торговле через интернет — этот торговый канал развивается стремительно. «Изначально я открывала онлайн-магазин как сервис для тех покупателей, кто ходит к нам за покупками из года в год, — рассуждает она. — Но сейчас уже такие пробки в Москве, что многим жалко времени, и они покупают все в интернет-магазине».

По оценкам экспертов PricewaterhouseCoopers, с 2008 по 2012 год объем рынка электронной торговли в России вырос с \$3,5 млрд до \$10,4 млрд, а количество интернет-пользователей на декабрь

### «Держатели коммерческой недвижимости — невероятный тормоз развития ритейла в России; таких арендных ставок, как у нас, в Европе нет»

## Даже в странах Западной Европы онлайн-торговля имеет низкую маржинальность, оптимизировать остается только «последнюю милю», то есть в первую очередь доставку

минувшего года составило уже 68 млн человек, из которых 11 млн являются онлайн-покупателями. При этом Россия занимает ведущую позицию среди стран БРИК, где покупатели сначала сравнивают товары в онлайн, а потом идут покупать их в магазин. Объем российского рынка e-commerce вырастет до \$36 млрд к 2015 году, достигнув 4,5% всех розничных продаж, оценивал Morgan Stanley в январе 2013 года. Впрочем, нужно учитывать, что онлайн-торговля даже в странах Западной Европы в случае того же Amazon характеризуется очень низким уровнем маржинальности, указал присоединившийся к обсуждению гендиректор «Метро Кэш энд Керри» (Россия) Питер Боне. По его мнению, оптимизировать остается только «последнюю милю», то есть в первую очередь доставку.

При этом налицо несоответствие желаний и возможностей инвесторов вкладывать деньги в российский ритейл, сошлись во мнении участники пленарной дискуссии. «Наш рынок стал зрелым, и чтобы к нам прийти, нужны уже не миллионы, а сотни миллионов, которых может даже не хватить, уж очень конкуренция острая», — сказал Михаил Бурмистров. Но инвесторы не готовы рисковать. С ним также согласился Евгений Бутман: по его словам, российский ритейл непрерывно укрупняется, и любому новому игроку, чтобы стать заметным, нужны большие деньги — «сотни миллионов долларов». «Фонды же готовы инвестировать на порядок меньше. Кроме того, в банках сейчас полно денег, но кредиты предлагаются на неприемлемых условиях». В то же время у многих игроков из Top-100 розничных сетей такая валовая маржа

в ряде сегментов, что если бы эти сети стали публичными, то они даже на мировом рынке стали бы заметными игроками, добавил господин Бурмистров.

С подачи ведущего сессии Антона Хрекова был затронут также вопрос о привлечении на рынок иностранной рабочей силы, от которой ритейлу нигде не деться. По мнению участников дискуссии, фонд оплаты труда является тяжелой нагрузкой на бюджет розничной компании; следствие этого — высокая доля мигрантов среди персонала в продуктовых сетях. С другой стороны, это не чисто российская или московская проблема, указал господин Бутман: «Зайдите в любой магазин ритейлера №1 в Великобритании Tesco — там точно так же большое количество иностранных работников. В принципе, в мире все стремятся иметь продавцов как можно более недорогих». Это совершенно естественный ход развития событий, подтвердил Питер Бооне: в Англии, например, много пакистанцев, поляков и индийцев, в Испанию приезжают люди из Северной Африки и Латинской Америки по очевидной причине: качество жизни в Испании намного выше. Очень важно создать такую законодательную среду, чтобы соблюдались морально-этические стандарты в плане компенсации труда иностранных рабочих, убежден он.

Ксения Рясова призналась, что с удовольствием наняла бы мигран-

тов — «но испанцев или итальянцев». «Finn Flare нужны конструкторы, технологи — в Европе много безработных, а в России нет хороших вузов, которые бы готовили специалистов таких профессий. Их бы устроила зарплата, но не устроила бы жизнь в Москве, потому что столица не приспособлена для жизни нормального среднего европейца — начиная от ситуации с дорожным движением и заканчивая тем, что всюду надписи на кириллице».

Пленарная дискуссия, тем не менее, закончилась на мажорной ноте. В ближайшие десять лет Россия может стать крупнейшей в Европе страной как по объемам рынка, так и по качеству ритейла, сошлись во мнении выступавшие. «У нас развитие торговли опережает развитие страны, потому что Россия как страна, где можно заниматься бизнесом, достаточно молодая, но ритейл вполне соответствует европейскому, американскому уровню», — полагает Евгений Бутман. Кроме того, в российском ритейле идет соревнование уже не по числу открываемых магазинов, а по тому, насколько предлагаемая концепция конкурентоспособна и современна, соответствует ожиданиям потребителей, и насколько в этом есть новизна и свежесть, резюмировал он.

## МИХАИЛ БУРМИСТРОВ



генеральный директор,  
«INFOLine-Аналитика»

Основной вызов — замедление темпов роста продаж в розничной торговле и ситуация с кредитованием. К слову, Минпромторг недавно признал: если в 2011-м розница росла на 7,1%, в 2012 году — на 6,3%, то в 2013 году будет только 4%. По мнению замминистра промышленности и торговли Виктора Евтухова, в последующие годы темпы роста также будут снижаться.

В сегменте непродовольственных товаров потребители сейчас оказались достаточно сильно закредитованы, и объем дохода, который уходит на обслуживание и погашение долговых обязательств, в ряде случаев приближается к 20%. Это очень серьезная цифра, уже существенно влияющая на поведение потребителей — зависимые от перекредитования, они становятся менее уверенными в будущем. Не стоит забывать о развитии микрофинансирования с фантастическим уровнем процентных ставок. Таким образом, сейчас значительная часть населения России близка если не к банкротству, то к очень неустойчивой точке по своему финансовому состоянию.

В нашем недавнем исследовании INFOLine Retail Russia Top-100 мы

проанализировали показатели ста крупнейших розничных сетей, на которые приходится порядка 40 трлн руб. оборота. Мы видим, что крупнейшие сети все еще растут, и существенно быстрее, чем оборот розничной торговли в целом. При том, что в среднем оборот розничной торговли увеличился в денежном выражении на 13%, крупнейшие ритейлеры приросли почти на 25%. Следует отметить, что на 10 крупнейших ритейлеров приходится около 21% рынка — это очень низкий показатель концентрации, конечно, он будет расти.

Если говорить о торговых площадях, то в 2012 году на Top-100 крупнейших сетей пришлось более 17,5 млн кв. м, в 2013 году мы ожидаем, что показатели могут вырасти до 22 млн кв. м — цифра на самом деле фантастическая. Российские ритейлеры — особенно это видно по

Вклады и кредиты  
физических лиц  
2009-2013 гг., трлн. руб.



Динамика зарплаты и доходов  
населения в 2000-2013 гг., % к  
анал. периоду пред. года



FMCG-сегменту — демонстрируют чрезвычайно масштабные объемы по инвестиционной программе, если даже сравнивать крупнейшими мировыми игроками. Из первой десятки постепенно вытесняются непродовольственные сети, лидирующие позиции устойчиво занимают сети FMCG, и такая тенденция характерна практически для всех стран.

Кроме того, компании, работающие в сегменте FMCG, особенно развивающие формат «гипермаркет», очень активно начинают работать на смежных рынках: например, это и детские товары, и аптеки. Участники рынка ищут новые форматы, активно выходят в онлайн — и «Ашан», и Metro сейчас начинают развитие онлайн-сегмента на рынке непродовольственных товаров. Это будет важной составляющей их бизнеса. В то же время есть громадный потенциал для географической экспан-



сии, об этом свидетельствует и очень эффективная работа «Магнита» в Сибири, и то, что Metro всерьез рассматривает проекты на Дальнем Востоке.

Сегмент бытовой техники и электроники переживает важную трансформацию. Долгое время для многоканальной торговли интернет оставался лишь одной из составляющих, но уже сейчас четко видно, что ритейлеры перестраиваются — в случае, например, компании «Эльдорадо» начинают полностью переходить в онлайн. Открытие больших магазинов «Эльдорадо» практически не рассматривает, замещая их пунктами выдачи и делая ставку на онлайн-сегмент.

В сегменте мобильных устройств компании демонстрируют устойчивые темпы роста, но основная динамика находится в смежном поле — в сегменте финансовых услуг и мобильных платежей. Там очень большой потенциал, и количество точек, которыми располагают «Евросеть» и «Связной» — это серьезное преимущество.

Рынок DIY (от англ. Do It Yourself, «сделай сам», товары для дома) — один из самых стабильных сегментов для развития, стройка в России еще не про-

седает, она достаточно инертна, и если какие-то признаки замедления проявляются, то на 2013-2014 годы в значительной степени инерции хватит. Кстати, это один из тех редких сегментов, где на российском рынке лидерами являются именно международные игроки.

Аптечный сегмент — один из наиболее сложных сейчас, как с точки зрения госрегулирования, так и с точки зрения развития его участников. Уровень концентрации таков, что на пять крупных игроков приходится всего 13% аптечного рынка, и многие компании испытывают очень серьезные проблемы с бизнес-моделью. Так, «Аптека 36,6» вынуждена закрывать большое количество точек. В то же время есть очень интересные форматы: например, компании «Озерки» 28 аптек дают выручку, сопоставимую с 500-600 аптек компаний-лидеров,

той же «Риглы» или «36,6». Таким образом, формат дискаунтеров может быть фантастически эффективным. Подтверждением этому может служить недавно появившаяся информация о возможной сделке: сеть аптек «Доктор Столетов» покупает «Озерки» за \$100 млн. Это чрезвычайно высокая оценка для такого тяжелого и низкомаржинального рынка, как аптечный.

Детские товары — это сегмент, обладающий очень значительным потенциалом для развития и консолидации рынка, открытого для новых проектов. Но они должны нести в себе некую изюминку. Российские игроки начинают работать в направлении интерактива, для детей и родителей в комплексе. Важный момент — сделать интересное предложение для девелоперов и компаний, предлагающих торговые площади в аренду, по-

тому что сейчас (особенно в крупных городах) арендодатели становятся очень избирательными. Конкуренция выходит на другой уровень, чем просто борьба за размер арендной ставки.

Интересно, что бурное развитие происходит практически во всех сегментах рынка non-food. И, конечно, очень не хватает нам публичных компаний. Существует огромный спрос на действительно качественные российские активы, и мы очень ждем, что в ближайшее время количество публичных компаний на российском розничном рынке расширится, причем за счет компаний всех сегментов. Это не только «Лента», в ближайшее время планирующая IPO, но это и «ЦентрОбувь», это и Gloria Jeans, но и целый ряд компаний, достойных того, чтобы представлять Россию на международном финансовом рынке.



# **СЕССИЯ 1**

## **«МАРКЕТИНГ НОВОГО ВРЕМЕНИ: СТРАТЕГИИ ПРОДАВАТЬ»**

**МОДЕРАТОР:**



**АНДРЕЙ ХРОМОВ,**  
генеральный директор,  
«Аристос»

**УЧАСТНИКИ:**



**ГАЛИНА ЯЩУК,**  
директор по  
маркетингу,  
«Азбука вкуса»



**ДМИТРИЙ  
ПОТАПЕНКО,**  
управляющий  
партнер, Management  
Development Group



**АЛЕКСАНДР  
КЕРАМИДАС,**  
директор по  
маркетингу, Leroy  
Merlin в России



**ДМИТРИЙ  
ГОЛДОВ,**  
директор по  
маркетингу, e5.ru



**ДМИТРИЙ ГОЛДОВ,**  
директор по маркетингу, e5.ru

Каким образом ритейлер может привлечь к себе внимание покупателя, добиться его лояльности и сделать свои позиции на рынке более устойчивыми? Участники панельной дискуссии «Маркетинг нового времени: стратегии продавать» делились опытом работы торговых сетей и анализировали имеющиеся наработки в области позиционирования компании.

Ритейл развивается: конкурировать приходится уже не только с российскими компаниями, а с мировыми. Если говорить про интернет-торговлю, очевидно стремительное движение к персонализации, улучшению сервиса и удешевлению операций. В российском e-commerce наблюдается ряд позитивных трендов: в операциях, в отношении к нам со стороны покупателей. С одной стороны, здесь «поле непаханое»: например, моя мама в интернете не покупает, хотя, я надеюсь, покупать начнет. А с другой стороны, повторюсь, высокий уровень конкуренции. Наша бизнес-модель построена на совмещении ряда возможностей офлайн-ритейла, прежде всего логистики, и онлайн-ритейла. Здесь мы можем говорить о доступности товаров, широте полки, удобстве для людей, которые все больше начинают заказывать в интернете. Мы хотим выглядеть простыми и понятными. Мы пытаемся продать эту идею всем форматам — «Пятерочке», «Перекрестку», «Карусели». Мы понимаем, что аудитория, которая

## Стационарная розница не «умрет» никогда, потому что потребители приходят в магазин не только для того, чтобы купить помидоры, но и чтобы еще получить удовольствие от этой покупки

пользуется e5.ru, отличается от обычного покупателя «Пятерочки». Несмотря на это нашим клиентам по большому счету все равно, где забирать заказы: в «Пятерочке», «Перекрестке» или «Карусели». Они выбирают, исходя из критериев удобства — например, близости к дому или к месту работы, — нежели по позиционированию этих форматов. Есть три принципа, которым следует наша компания. Первое — это, как бы ни звучало порочно, «тебя не кинут». Давайте признаемся: пока многие не верят интернет-торговле. Поэтому для нас номер один — «у нас не страшно». Второе — «здесь просто и удобно», третье — это вовлеченность онлайн-ритейла в обычную жизнь.



**АЛЕКСАНДР КЕРАМИДАС,**  
директор по маркетингу,  
Leroy Merlin в России

Изначально мы работали в традиционном сегменте, для которого до сих пор актуальна мантра: главное для успеха — расположение магазина. В онлайн же нет ничего важнее сервиса. Мультиканальность (Multichannel, Omni-Channel) — термин британский, но это явление, которое у нас в России бурно развивается. Российские потребители уже привыкли к тому, что в интернете гораздо проще найти дешевые товары, чем в магазине. Клиенты

уже оценили прелести онлайн-шопинга, в первую очередь, с точки зрения времени и комфорта совершения покупок. Хотя мы не так уж сильно разделяем онлайн- и офлайн-розницу, мы пытаемся построить своеобразную экосистему, в которой потребитель уже сам будет определять, что и где ему покупать. В какие-то магазины он будет ходить, потому что они близко расположены, в другие — потому что товар нужно пощупать или примерить, а какие-то товары потребитель будет закупать в интернете. Среднестатистическая корзина у нас в магазине составляет 3 тыс. руб., в интернете — 13 тыс. руб. Наши покупатели считают, что основная прелесть онлайн-торговли заключается в доступности товаров и широте полки. Плюс, конечно же, интернет экономит время, также подкупает то, что можно быстро получить необходимую информацию о товаре. В мультиканальной торговле мы делаем упор на онлайн-розницу, при этом важно обеспечивать единый клиентский опыт, предоставлять сервис одного и того же

уровня в разных форматах. Важно поддерживать релевантный диалог во всех этих каналах, чтобы оставаться актуальными для этой аудитории. Для этого нужно постоянное взаимодействие с клиентами. Мы считаем, что именно в таком режиме мы сможем продавать больше. Следует научиться кросс-продажам в новом канале, потому что клиенты уже устали от массовой рекламы, и нужно научиться угадывать, что им предлагать, подсказывать, в частности, в онлайн. Большинство ритейлеров к этим изменениям пока не готовы. Мы, с одной стороны, расширяем существующий формат, а с другой — мы уже задумались над тем, чтобы запустить новые варианты собственной розницы. Пытаемся придумать какой-то будущий новый формат. В ближайшие два года поведение клиентов сильно изменится, уже сейчас наши потребители стали гораздо требовательнее. Сейчас 32% наших клиентов приходят уже подкованными в магазин — знают и характеристики товаров, и цены,

и здесь мы можно провести параллели с Великобританией или Штатами, где 80% клиентов обладают аналогичными знаниями. Конечно, такая аудитория ведет себя по-другому, и мы должны это учитывать в своей работе. Нужно будет предлагать им больше возможностей для самообслуживания в тех же магазинах и запускать более сложные сервисы. «Леруа Мерлен» обслуживает, в первую очередь, средний класс населения, что отражено в нашей ценовой политике. Эта модель, конечно, не может не быть популярной в регионах. Каждый раз, открывая новый магазин в регионах, мы рассчитываем на то, что у нас будет от 200 тыс. до 2,5 млн покупателей за год. Хотя нам кажется, что новый формат позволяет нам дать людям новые инструменты, предоставить им дополнительную информацию. Я думаю, что в ближайшие пять-шесть лет мы будем наблюдать дальнейший рост физических объемов продаж просто по той причине, что страна большая. В разных регионах, видимо, потребуются экспериментировать с разными подформатами.

При этом интернет сделает рынок для конечных покупателей более прозрачным.



**ГАЛИНА ЯЩУК,**  
директор по маркетингу,  
«Азбука вкуса»

Разные каналы продаж растут неодинаково. Рост рынка розничной продуктовой торговли оставляет около 10% в год, но в зависимости от города этот показатель разный. Например, есть города, в которых в прошлом году рост составил всего 0,5% — Санкт-Петербург. Есть те, что растут значительно быстрее, там еще нет крупных розничных сетей. Наш онлайн-магазин в объемах продаж растет каждый год на 100%. По сравнению с розничной сетью в целом это небольшой объем, но огромный потенциал в этом очевиден. Интернет — это совершенно особый канал, со своим специфичным спросом, с гигантскими возможностями по кастомизации предложений, которые мы делаем клиентам. Различия между каналами продаж несколько меняют наше мышление. Многие вещи, которым мы научились в ходе работы с интернет-торговлей, мы переносим в офлайн. При этом мы уверены, что стационарная розница не «умрет» никогда, потому

---

Если вы хотите, чтобы в вашем регионе не было засилья «федералов», захватывайте ключевые места, забивайте «точки» самым простым товаром

---

что потребители приходят в магазин не только для того, чтобы купить помидоры, но и для того, чтобы еще получить удовольствие от этой покупки, почувствовать вкус, запах, потрогать, понюхать. Мы понимаем, что часть продаж, тем не менее, уйдет в онлайн, сейчас это происходит достаточно активно. Но есть вещи, которые уже стали очевидными: через пять лет вы перестанете носить банковские пластиковые карточки в ваших кошельках. И вообще кошелек не будете носить с собой: его заменит мобильное устройство, которое позволит проводить все финансовые операции. На растущем рынке будут выживать те ритейлеры, которые, во-первых, лучше понимают своего покупателя. Во-вторых, конечно, нужно бежать чуть впереди паровоза, чтобы предвосхищать потребности людей, понимать, что будет завтра — это и есть формула успеха.



**ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,**  
управляющий партнер, Management Development Group

На сегодняшний день продуктовый рынок розничных продаж стагнирует. Я имею в виду рынок не в де-

нежном выражении, а в товарном. Но предприниматель только тогда начинает становиться предпринимателем, когда он умеет работать на падающем рынке — и никак иначе. Если говорить о том, что нас ждет завтра, более реалистично, то, мне кажется, небольшие магазинчики, где на полках макароны в мешках по 50 руб., — вот он, завтрашний день. Какой интернет? До интернета нам еще, как до Луны пешком. Реальность сегодняшнего дня в том, что сейчас в каждом регионе есть три провайдера, из которых один принадлежит сыну губернатора, второй — какому-нибудь местному эфэсбэшнику, и тарифы там такие, что Москве и не снилось. Например, у нас были интернет-магазины в сфере DIY, в продуктовой сфере. Слава богу, мы все это грохнули. Сегодня надо накормить людей калориями, а потом только медленно, но верно расти. Мне хочется привести в пример Китай, который 25 лет шил пуховики низкого качества, а сейчас они запускают ракеты. В 1990-ые годы они признались: «Да, мы ничего, кроме дешевой рабочей силы, в рамках международного разделения труда предложить не можем». Это была честная политика коммунистической партии Китая. И за 25 лет они вырвались, что называется, из Гуанчжоу, который был деревней с 200-тысячным населением, где не было дорог и грязь под ногами, в 15-миллионный мегаполис, где элек-

тричка ходит со скоростью 360 км/ч. Можно, конечно, говорить про Москву, где все очень просто, легко и гламурно, — но это не развитие. Поэтому все эти технологии пока к жизни не имеют никакого отношения. Давайте обратим внимание на крупные компании, ведь они не просто так концентрируются в основных городах. Думаю, это происходит именно потому, что нет никаких коммуникаций, вообще никаких. В любом регионе, когда мы говорим о продуктовом ритейле, встает основная тройка: X5 Retail Group, «Магнит», «Ашан» — всё, вся розничная торговля умирает. Что делать остальным? Мы им говорим: делайте интернет-магазины, позиционируйтесь. Люди, которые там живут, покупают в «Магните» продукты на 150 руб. И если мы действительно обсуждаем, что нам делать в будущем, то всё очень просто: место, место и еще раз место. Если вы хотите, чтобы в вашем регионе не было засилья «федералов», захватывайте ключевые места, обкладывая своего потребителя. Забывайте «точки» самым простым товаром. У вас никогда не будет от производителей низкой цены. Вы никогда не сможете привезти консоме с про-фитролями, о которых мы любим говорить, — потому что нет этого клиента.

Обычный стационарный ритейл перестал быть исчерпывающим каналом продаж и на 100% удовлетворять покупателя, что натолкнуло сети на идею о мультиканальности. Ритейлеры стараются быть ближе к потребителю за счет присутствия в интернете, с помощью которого индустрия привлекает новых покупателей. Впрочем, «история» с интернетом сегодня актуальна скорее для мегаполисов, чем для региональных городов. В провинции для ритейла по-прежнему во главе угла стоит месторасположение магазина.



## **СЕССИЯ 2** **«РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ»**

МОДЕРАТОР:



**ФЕДОР ВИРИН,**  
партнер, Data Insight



**ИРИНА ШЕХАЛАЙ,**  
главный редактор,  
ИД Retailer; управляющий  
партнер ритейл-  
комьюнити, RedisCrew

УЧАСТНИКИ:



**АРКАДИЙ  
КРЕМНЕВ,**  
руководитель  
департамента продаж,  
ФГУП «Почта России»



**ВИТАЛИЙ  
ЖИГУЛИН,**  
исполнительный  
директор, АКИТ



**КИРИЛЛ  
ГРОДИНСКИЙ,**  
генеральный  
директор, e5.ru,  
X5 RETAIL GROUP



**МИХАИЛ ОСИН,**  
руководитель  
направления цифровых  
продаж, Ozon.ru



**АЛЕКСЕЙ ЖУКОВ,**  
директор по развитию,  
«Бета продакшн»



**АРКАДИЙ КРЕМНЕВ,**  
руководитель департамента  
продаж, ФГУП «Почта России»

Безусловно, мы видим, что потребности рынка ушли вперед по сравнению с тем уровнем развития «Почты России», который есть сегодня. Почта за рынком не успевает. Поэтому первоочередные задачи, которые мы перед собой ставим — догнать рынок и отвечать на имеющиеся потребности. Стратегически для нас важно развитие как «первой», так и «последней» мили. Но основной потенциал «Почты России» лежит в развитии фулфилмент-центров, оказывающих услуги мелким и средним интернет-магазинам по хранению товара, куда передаются заказы из интернет-магазина, формируются, упаковываются и отправляются в службу доставки.



**КИРИЛЛ ГРОДИНСКИЙ,**  
генеральный директор,  
e5.ru, X5 Retail Group

Что мешает российскому e-commerce стать настолько же прибыльным, как и традиционный ритейл? В офлайн-ритейле игроки находятся в более или менее равных условиях, он похож на цивилизованный рынок и позволяет поддерживать достаточный для прибыли уровень маржинальности. Онлайн-торговля — «дикая», особенно в наиболее деньгоемких сегментах типа электроники. Чтобы быть конкурентоспособными по цене, «белые» онлайн-ритейлеры работают с мизерной маржой, и позволить себе держать нормальную наценку могут только гранды за счет огромной закупочной мощи — такие, как «Евросеть», «Связной», «М.Видео». Вторая причина — разогрев рынка, безумная гонка

маркетинговых бюджетов. Привлечение клиента в интернет-магазин стоит сумасшедших денег, причем постоянно. Мы готовы конкурировать по уровню сервиса с западными игроками. Но мы не готовы конкурировать с посредниками, с коммерсантами, которые используют лазейки в законодательстве для ведения коммерческой деятельности. Сейчас порог для беспрошльного ввоза товаров раз в месяц — 43 тыс. руб. (или €1 тыс.). Это даже в Москве для частного потребления слишком завышенная граница. Если говорить о логистике, то главная проблема, по моему мнению, в том, что у инфраструктурных операторов нет некоего уровня брезгливости, который не позволял бы им работать с «серыми» и «черными» игроками. Я считаю, что компании с именем, претендующие на то, чтобы быть лидерами, не могут себе позволить работать с «черными» контрагентами. Что касается эквайринга, то для e-commerce он безумно дорогой, потому что есть две зарубежные системы — Visa и MasterCard, де-факто монополи-

---

Количество прибыльных «белых» проектов в российской онлайн-торговле можно перечислить по пальцам одной руки

---

Российский рынок электронной торговли по-прежнему относительно невелик, если соотносить его с традиционным ритейлом, и составляет около 2% всего розничного товарооборота. Это немного по сравнению с такими странами, как США и Великобритания (10%) или Китай (6%). Зато онлайн-коммерция растет более чем на 50% в год, чему способствует все большее проникновение в России широкополосного доступа в интернет и мобильных устройств. На рынке появляются ориентированные на онлайн-бизнес новые компании, активно привлекающие финансирование от инвесторов. О перспективах e-commerce в России, ограничениях и проблемах рынка diskutировали участники рынка онлайн-торговли.

## Плохую роль для рынка сыграли два мифа: «интернет-магазин — это магазин без издержек» и «мы все должны построить сами»

зировавшие российский рынок. С каждой покупки, проведенной через карту, 1-2-3% уходит в качестве налога туда. Сделать с этим что-то очень тяжело, они нам не подчиняются. И если российский рынок e-commerce будет развиваться так же, как сейчас, то его ждет такое же будущее, как в эквайринге: будут Alibaba, eBay, Amazon, которые не создадут здесь ни одного рабочего места. Количество прибыльных «белых» проектов можно перечислить по пальцам одной руки. Сейчас шальных инвестиций в e-commerce много, но деньги вкладывают серьезные люди, которые рано или поздно о них спросят. И когда они увидят, что шансов отбить эти инвестиции нет, последует естественный вывод: зачем изобретать велосипед? Давайте действовать по модели тех же Alibaba, eBay, Amazon; все склады за границей, вся налоговая нагрузка там, сюда только ввозить. Будет «выжженная земля» — такой сценарий нам грозит.



**МИХАИЛ ОСИН,**  
руководитель направления  
цифровых продаж, Ozon.ru

Хотя российский рынок онлайн-торговли и существует уже более 15 лет, он все-таки молодой, и нужно постоянно серьезно инвестировать в развитие. При этом надо понимать, что инвестиции в логистику и маркетинг — это разные вещи. Условно говоря, инвестиции в логистику дают более или менее линейный результат. Инвестиции в маркетинг дают результат нелинейный: то есть нет таких бюджетов, которые нельзя потратить на продвижение, но они не дают гарантированного результата. Рынок действительно перегрет, и похоже, что это только начало: ведь

деньги инвесторов, которые придут в e-commerce, будут в большой степени тратиться именно на маркетинг, и это будет его еще сильнее разогревать. Соглашусь с Кириллом Гродинским: участники «серого» рынка подрубают развитие онлайн-торговли тем, что заказывают как физлица на зарубежных интернет-площадках любые товары, привозят сюда (при этом не уплачивая ни НДС, ни таможенные пошлины) и реализуют здесь как интернет-магазины. Мало того, что они имеют конечное преимущество в марже потому, что не платят налоги на фонд оплаты труда, так они еще выигрывают около 30% за счет того, что они работают практически в режиме duty free. Помочь в обелении рынка могло бы нормальное исполнение существующих законов. Если их действительно соблюдать и если бы таможенная служба работала на 100% так, как она должна, и фильтровала бы ввоз товаров для коммерческих целей, возможно, был бы меньший поток «серых» товаров. Но этого не происходит. Рынок не на 100%, но все-таки довольно консервативен и инертен. Например, Ozon.ru много сил тратит в последнее время на то, чтобы уйти от имиджа только книжного магазина. Но до сих пор у большинства людей он ассоциируется прежде всего с книжным. Тем не менее книги приносят нам 33% в выручке, притом, что это больше половины в заказах.



**АЛЕКСЕЙ ЖУКОВ,**  
директор по развитию  
«Бета продакшн»

Одна из ключевых проблем российского рынка электронной коммерции заключается в сильнейшей централизации. Дело в том, что сейчас львиный поток доставок заказов по электронной коммерции идет из Москвы. То есть интернет-магазины по большей части являются московскими, так же, как и компании дистанционной торговли. «Последняя миля» у нас превращается, условно, в тысячу миль. И отчасти поэтому наблюдаются проблемы как раз в тех самых интернет-магазинах, которые появляются, «горят» и «затухают» из-за того, что требуется вкладывать большие деньги в товары, которые потом едут по стране. У них нарастает замороженный капитал в товарах, и эти факторы губят электронную торговлю. Если у нас инфраструктура исполнения заказов по всей стране будет так же хорошо развита, как, допустим, в Европе или в Америке, когда до клиента будет минимальное расстояние, то и онлайн-ритейл у нас будет развиваться совершенно другими темпами, появятся интернет-магазины

в регионах. Сейчас же, если они там присутствуют и успешны, то это скорее исключение из основного правила: пока в российских регионах интернет-торговли, как правило, нет. Плохую роль для рынка сыграли два мифа. Первый о том, что «интернет-магазин — это магазин без издержек», второй — «мы все должны построить сами». Еще лет пять назад на всех конференциях говорили о том, что «службу доставки надо делать самим». Не у всех получилось. Но рынок за последние несколько лет серьезно изменился. Альтернативные службы доставки сейчас создают серьезную конкуренцию той же «Почте России», «Почта России» констатирует, что в посылках они начинают не то чтобы терять — нет, они растут год от года, но доля рынка сокращается. Альтернативные службы доставки — уже нормальный бизнес, который позволяет расти интернет-магазинам, в том числе и маленьким. Если мы посмотрим на европейский или американский рынок, то там 80% дистанционных торговцев (то есть компаний, которые торгуют через интернет, телемагазины, каталоги) пользуется услугами аутсорсинговых фулфилмент-центров. В России же подотрасль фулфилмента только появляется, потому что ранее властвовала парадигма «надо делать все самим».

## Рынок перегрет, и похоже, что это только начало: деньги инвесторов, которые придут в e-commerce, будут в большой степени тратиться именно на маркетинг, и это будет его еще сильнее разогревать



**ВИТАЛИЙ ЖИГУЛИН,**  
исполнительный  
директор, АКИТ

Наша ассоциация работает с тремя сегментами: это клиенты-потребители, бизнес и государство. И государство играет очень важную роль на сегодняшний момент. Можно констатировать: власти нас слышат. Если раньше государство вообще не видело в принципе эту индустрию, то сейчас, во всяком случае, внимание уделяется. Я бы, напротив, говорил о тренде на развитие онлайн-торговли в регионах. По нашим оценкам, около 70% новых покупателей приносят регионы, что во

многом может быть связано с проникновением интернета. Там сейчас заложен огромный потенциал развития, все равно придется разворачиваться лицом к регионам, и делать доставку быстрее, и открывать там интернет-магазины. 30 тыс. игроков сейчас занимается интернет-торговлей, из них от 60% до 80% — это «серые игроки»: они не инвестируют в инфраструктуру, маркетинг и во все остальное. Соглашусь, что конкурировать в таких условиях, конечно, очень сложно, и это происходит из-за того, что правил нет. Да, это как большой «Черкизон». Пока не будет порядка на рынке в этой индустрии, будут проблемы с прибыльностью, и инвестиции не будут окупаться так быстро, как хотелось бы.

Несмотря на прогнозы дальнейшего роста российского рынка электронной торговли, по мнению участников дискуссии, его развитию мешают «серые» игроки, которые не выплачивают налоги в полном размере и работают практически в режиме duty free. Объективным препятствием также являются проблемы с логистикой — в стране крайне мало качественных логистических операторов, а к работе «Почты России», незаменимой для регионального e-commerce в силу размеров территории России, много нареканий. Больших денег для онлайн-ритейлеров стоит обработка заказа, участники вынуждены вкладывать много средств в маркетинг. Вместе с тем рост проникновения интернета в стране и всё большее распространение мобильных устройств позволяют надеяться, что разрыв в развитии онлайн-ритейла между Москвой и Петербургом и регионами рано или поздно будет преодолен.



## СЕССИЯ 3

# «НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА: ИННОВАЦИИ И ИДЕИ ДЛЯ РОЗНИЦЫ»

---

**МОДЕРАТОР:**



**ИРИНА ШЕХАЛАЙ,**  
главный редактор,  
ИД Retailer; управляющий  
партнер ритейл-  
комьюнити, RedisCrew

---

**УЧАСТНИКИ:**



**АЛЕКСАНДР  
ХЛУДЕНЕВ,**  
заместитель  
генерального  
директора, КРОК



**ЛИЛИЯ  
ДЕРЯБИНА,**  
руководитель отдела  
обучения и оценки  
деятельности,  
«Эльдорадо»



**АЛЕКСАНДР  
МАЛЮКОВ,**  
гендиректор, Witology



**ДМИТРИЙ  
ТАБАЧНИК,**  
руководитель  
подразделения  
по работе  
с предприятиями  
розничной торговли  
и транспорта, IBM  
Восточная Европа/Азия



**ДМИТРИЙ ТАБАЧНИК,**  
руководитель подразделения  
по работе с предприятиями  
розничной торговли и транспор-  
та, IBM Восточная Европа/Азия

Бурное развитие технологий и растущий спрос со стороны потребителей на качественный сервис требуют от ритейлеров применения особых методов в бизнес-процессах — инновационных. В противном случае участники рынка, не уделяя инновациям должного внимания, рискуют понести потери в деньгах из-за оттока покупателей. В рамках панельной дискуссии «Инновации и идеи для розницы» обсуждались инновационные тренды, которые будут определять рынок ритейла в ближайшие годы.

Многие изменения, которые происходят сейчас в ритейле, связаны с данными о потребителях, с новыми технологическими возможностями их сбора и анализа. Один из трендов, наиболее ярко выраженный у западных игроков, представленных в России, — мультиканальные продажи. Это подразумевает наличие магазинов ритейлера в офлайне, онлайн-присутствие, а также поддержку продаж по телефону. У всех этих каналов выделенные отдельные структуры, свой маркетинг, цепочка поставок. Покупатель, взаимодействуя с брендом, торговой сетью, должен чувствовать себя комфортно во всех каналах. Нужно понимать, что товар во всех пространствах должен присутствовать с одним и тем же артикулом, чтобы его можно было найти, используя мобильный телефон. И за этим должна быть единая цепочка поставок. Первый важный момент — это взаимодействие с покупателем. Когда мы покупаем что-то в интернете, ритейлеру

легче собрать информацию о нас, чем когда мы совершаем покупки в обычном магазине. В соответствии с этими данными формируются рекламные предложения. Даже если мы уже вышли из интернета, закрыв сайт, мы можем через неделю получить дополнительные предложения на основе анализа полученной от нас же информации. В стационарном ритейле сети хранят данные за 10–20 лет своего существования. Они достаточно разрозненные, в разных форматах, на разных носителях, поэтому их следует консолидировать и обработать, чтобы можно было использовать современные инструменты анализа, получить выводы, которые помогут ритейлеру правильным образом конкурировать и дальше развиваться. Из того, что внедрялось за рубежом на основании собранных данных, можно выделить ценообразование на скоропортящиеся товары. В торговой сети устанавливаются мониторы, где цена может изменяться в режиме онлайн, система отслеживает ожидаемые поставки, например, фруктов и овощей. Идет расчет логистической системы, через какое время они будут в конкретных магазинах. Дальше — анализ продаж за предыдущие периоды, и, например, видно, что яблоки продавались с определенной скоростью. При этом мы знаем, что на подходе новая партия, и надо ускорить продажу товара на полке. Цена автоматически меняется, по-

является новое предложение, «акция». Технологические возможности делают доступной видеоаналитику. Из простейших примеров — рекламные тумбы, куда встроены видеокамеры, позволяющие в режиме реального времени понимать, кто проходит в магазине: мужчина или женщина, их возраст и другие характеристики. С их помощью можно выдавать персонализированные рекламные сообщения. В интернет-торговле уже есть системы, которые позволяют анализировать поведение пользователя на сайте, насколько ему комфортно, когда он пытается провести платеж, чтобы его не потерять. Можно ему тут же предложить обратиться в call-центр.



**АЛЕКСАНДР МАЛЮКОВ,**  
гендиректор, Witology

У нас есть проект с «Азбукой вкуса» — «Выйди из себя». Заказчик хотел, чтобы потребители предложили те идеи, которые перевернут рынок ритейла, а торговая сеть была готова проверить это новшество на себе. Для этого мы приглашали людей из провинции, которые никогда «Азбуку вкуса» не видели. Очевидно, что у этих людей свежий

взгляд, они могут высказать идеи, которые не придут в голову постоянным покупателям сети. Так и произошло. Но случилось также и то, чего мы не могли ожидать. Увидев «Азбуку вкуса», люди стали рассказывать жителям провинции, что это такое — с фотографиями, с критическими, смешными и разного рода замечаниями. Фантастика! Мы наблюдали высокий уровень откровенности и искренности при обсуждении достоинств и недостатков сети, без оглядки на нее. Такого нельзя добиться, проводя опросы на форуме, практически нигде. Был также второй побочный эффект, который для нас явился приятной неожиданностью. Всем известно, что покупатели «Азбуки вкуса» — люди обеспеченные, востребованные и, как следствие, занятые. Было опасение, что в ходе crowd-проекта люди не станут думать над улучшениями и инновациями для торговой сети. Но на практике выяснилось, что, возможно, они настолько обеспечены и востребованы, потому что они гиперпродуктивны. Они работают настолько эффективно, что генерируют идей, предложений, критики имеющихся предложений на порядок больше, чем, скажем, студенты, которые бесплатно решали какую-то задачу для «Росатома».

## В мультиканальных продажах одной компании товар должен иметь один и тот же артикул, чтобы покупатель мог его найти, используя мобильный телефон



**АЛЕКСАНДР ХЛУДЕНЕВ,**  
заместитель генерального  
директора, КРОК

Инновации бывают закрытые, когда люди сидят в конструкторском бюро, и они что-то предлагают, бывают открытые, когда вы предлагаете людям что-нибудь придумать. И когда люди собираются вместе что-нибудь придумать, возникает целый ряд сложностей, как это сделать. Мы помогаем организовать процесс, чтобы на выходе получалась вещь, которую не стыдно назвать инновацией. Я призываю ритейл рассматривать и использовать сервисы на базе «облачных» информационных систем. У нас есть кейсы, благодаря которым

наши заказчики из ритейла уже экономят деньги. Это касается не только IT-процессов, но и бизнес-процессов. Так, «М.Видео» нам поручил достаточно рутинную неинтересную работу, связанную с архивированием бухгалтерской отчетности. Этот процесс просто поражает своими масштабами. Со всей страны свозится на грузовиках бухгалтерская отчетность, которая массово сканируется и складывается в архив. «М.Видео» содержал соответствующих людей, склад для хранения бумажной документации и т.д. Значительную часть этого процесса мы взяли на себя. Это один из примеров — нужно просто анализировать ситуацию каждой компании и искать те вещи, на которых можно сэкономить. Наверное, в ритейле сработают все те же тренды, которые сейчас работают во всех основных отраслях. Первое — big data, когда огромный массив информации о том, что и как

каждый человек покупает, хранится, анализируется и используется. При этом чем больше потребитель совершает действий, тем больше информации о нем сохраняется, и тем выше вероятность ему что-то продать. Второй тренд, который везде есть — это переход на mobile. Все устройства сохраняют информацию, где мы бываем, что мы делаем, едим, на что мы посмотрели в магазине, что мы потрогали или примерили. Эта информация привязана к нашему местоположению, ее можно использовать, «не отходя от кассы». Мы уже можем заплатить посредством телефона. А, например, в недалеком будущем какой-нибудь чип, встроенный у меня в кольцо на пальце, легко купит мне ужин и продукты на неделю. Если пофантазировать, то мне кажется, что ритейл сам по себе начнет очень быстро отмирать, как только заработают 3D-принтеры, когда не нужно будет вообще идти в магазин: можно будет себе джинсы распечатать или пиджак. Достаточно будет скачать какой-нибудь формат, загрузить в принтер и получить на выходе нужную вам вещь. При этом ритейлер уже не будет убеждать что-то купить на месте или с помощью какого-то телефона, а убеждать потребителя купить у него зарядку к принтеру. Для нашего сегмента рынка в ближайшем будущем станет актуальна конкурентная борьба, связанная со

снижением издержек, поиск новых сегментов рынка и удержание текущих клиентов. Снизить издержки помогут различные формы аутсорсинга и упрощения бизнес-процессов, их автоматизация, а на поиск новых сегментов и удержание текущих клиентов будут работать мультимедийные продажи и Big data — большие данные. Этого достаточно, чтобы быть в фаворе и выдерживать конкуренцию.



**ЛИЛИЯ ДЕРЖИНА,**  
руководитель отдела  
обучения и оценки  
деятельности «Эльдорадо»

Сейчас мы развиваем 400 «каменных» магазинов, они у нас были изначально большой площади, сейчас мы ее сокращаем, формат идеального магазина — примерно 1100 кв. м. У нас также более 25 интернет-магазинов. Есть пункты выдачи заказов — они расположены в удобных точках для наших покупателей, например, возле метро, в маленьких городах, где нет необходимости «сажать» большой магазин. Мы также развиваем формат интернет-гипермаркетов. Они сделаны наподобие больших «каменных» магазинов,

только в основном это площадь склада и маленькая консультативная зона. Можно и через интернет заказывать, а можно пообщаться с сотрудниками, которые помогут выбрать необходимое. Если смотреть статистику, трафик людей в «каменных» магазинах и остальных форматах соразмерен. Можно говорить об автоматизации различных процессов. Наверное, космические технологии к нам в ритейл придут когда-то, но пока без людей мы точно существовать не сможем. Это наши внутренние ресурсы, персонал, с которым мы работаем. Будет жить та компания, которая будет вкладываться в своих людей. И компании бьются за тех перспективных и талантливых сотрудников, которые приходят в компанию, удерживают их, развивают. Мы начали с малого, решив снизить текучесть торгового персонала. Например, в 2011 году текучесть торгового персонала в компании «Эльдорадо» составила практически 140%. Это колоссальная цифра, выше, чем средняя по рынку. Мы применили стандартные технологии, изменили систему мотивации, систематизировали обучение. В итоге 2012 год мы закрыли с текучестью 92% по торговому персоналу. На этом не остановились, проанализировали, где мы «провисаем». Оказалось, что уходят в основном сотрудники, проработавшие в компании максимум три месяца. Причины здесь две: либо

это неправильный подбор персонала, либо это проблема первичной адаптации, но чаще всего все-таки ошибка подбора. Мы разработали интересный инструмент — онлайн-тестирование, которое проходят все, кто желает у нас работать. По итогам сразу виден потенциал сотрудника, насколько он будет соответствовать ожиданиям компании, сможет ли он в нашей компании быть успешным, приносить результат. Если один продавец у нас торгует на 1,8 млн руб. и выше в месяц, то это наш сотрудник, он действительно приносит прибыль, и у него действительно хорошая зарплата — 120–150 тыс. руб. Все мы помним принцип Парето: 20% сотрудников делают 80% выручки. Тест позволяет нам измерить на входе, будет ли этот кандидат у нас успешен. В результате применения тестирования текучесть снизилась на 10% в год, что дает нам увеличение выручки на 0,8%. Это, на секундочку, 1 млрд руб.

Ритейл в своём стремлении быть более эффективным и привлекательным для покупателей должен ориентироваться на технологические достижения. Прежде всего, речь идет о мультимедийности продаж и о необходимости на каждом этапе быть ближе к потребителю. Рынок требует создания новых форматов — гибридов, сочетающих в себе плюсы оффлайна и онлайн: интернет-гипермаркеты с консультационными площадками в реальности. Участники секции согласились с тем, что следует постоянно заниматься сбором и анализом информации о своем потребителе и стремиться предугадать его желания. А если нет возможностей предугадать, то просто спросить у него самого — чего же он хочет?



## СЕССИЯ 4 «РЫНОК ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ»

---

**МОДЕРАТОР:**



**ДМИТРИЙ БУРЛОВ,**  
генеральный директор,  
«Магазин магазинов»

---

**УЧАСТНИКИ:**



**ОЛЬГА  
ПАРШИКОВА,**  
глава департамента  
коммерческой  
недвижимости,  
ГК «Ташир»



**ЭДУАРД ТИШКО,**  
коммерческий  
директор, «Макси  
Девелопмент»



**ЮЛИЯ  
ВОРОНКОВА,**  
руководитель службы  
недвижимости,  
«Адамас»



**ЭДУАРД ТИШКО,**  
коммерческий директор,  
«Макси Девелопмент»

Сегодня российский рынок торговой недвижимости — это 14 млн кв. м качественных торговых площадей; речь прежде всего о торговых центрах площадью свыше 5–7 тыс. кв. м, где представлены федеральные бренды. О том, как развивается street-ритейл в России, какие форматы ритейла сегодня наиболее востребованы у девелоперов, чем они руководствуются при выборе региона присутствия, как меняется спрос на торговую недвижимость и готовы ли девелоперы его удовлетворять, дискутировали участники секции «Рынок торговой недвижимости в России».

Наша компания сосредоточена на региональном развитии. Мы прекрасно понимаем, что в Москве, Петербурге и городах-миллионниках уже есть определенный объем коммерческой недвижимости и серьезное конкурентное окружение. В то же время города с населением 300–500 тыс. жителей — на сегодняшний день пустые с точки зрения наличия качественной торговой недвижимости. Как подходить к выбору региона для строительства? Прежде всего, мы оцениваем общее количество коммерческой недвижимости, уже представленной в том или ином городе, выделяем качественную торговую недвижимость (реализованные проекты торгово-развлекательных центров или торговых центров с присутствием в них федеральных операторов). Затем смотрим на существующий по тому или иному городу спрос со стороны федерального ритейла. Элементарный опрос ключевых игроков рынка позволяет нам понять интерес сетей к региону, оценить потенциал их присутствия.

После этого идет процедура выбора площадки. Если мы говорим о комплексной застройке либо застройке за пределами центральной части города, то выбирать можно достаточно долго. Если речь о точечной застройке, то это, как правило, две-три площадки, из которых выбор вполне очевиден, зачастую он определяется размерами земельного участка (мы выбираем не менее 3,5 га общей площади), его стоимостью и вопросами инженерной инфраструктуры. С помощью исследования окружающей жилой застройки, районов притяжения, транспортной инфраструктуры мы можем определить актуальный для нас формат комплекса. Размышляя о том, за какими формата-

ми будущее, и оценивая перспективы развития наших проектов, приведу пример. Так, мы строим объект в Туле — общей площадью более 100 тыс. кв. м, из них пригодны для аренды 83,5 тыс. Это будет суперрегиональный ТЦ в городе с населением менее 500 тыс. человек. Что нам позволило его строить? Город-полумиллионник, сниженная конкурентная активность других девелоперов на момент приобретения земельного участка, достаточно высокий спрос и расположение в центре города. Добавлю, что районные торговые центры от 10 до 15 тыс. кв. м — абсолютно стабильный формат, и открытие регионального ТЦ мало влияет на их посещаемость. Разумеется, нужно адекватно

---

Сейчас рынок пожинает плоды докризисной эпохи: из заявленных проектов далеко не все будут реализованы, а в тех, что уже сейчас строятся, не будут реализованы оптимальные форматы многих розничных сетей

---

оценивать возможности и параметры земельного участка, чтобы не построить 100-тысячник там, где абсолютно невозможно реализовать нормальную транспортную доступность, в том числе парковку для посетителей. Наш опыт показывает, что формат для городов «300–500 тыс. жителей» — от 40 тыс. до 120 тыс. кв. м. Многие определяют локация, оценка востребованности со стороны федеральных сетей, покупательская способность населения. Региональные рынки становятся высококонкурентными: только в центральной части России около десятка городов, где заявлено по три-четыре проекта формата от 50 тыс. до 100 тыс. кв. м. Во многом это следствие докризисного периода: тогда девелоперы брали площадки, особо не оце-

нивая состояние города. Было лишь понимание, что «здесь еще ничего нет», поэтому нужно быстрее купить площадку, быстрее выйти на стройку в меру возможностей и скорости решения административных вопросов, построить проект и уже после этого чувствовать себя в этом городе достаточно комфортно. Кризис серьезно отшлифовал планы девелоперов. Сейчас рынок пожинает плоды докризисной эпохи: из заявленных проектов далеко не все будут реализованы, а в тех, что уже сейчас строятся, не будут реализованы оптимальные форматы многих розничных сетей. Например, российские розничные fashion-операторы (Gloria Jeans, O'stin, Melon Fashion Group и пр.) увеличивают запросы. Ранее принятые форматы — 300–400 кв. м —

ими даже не рассматриваются: сегодня это 700 кв. м, 1200–1500 кв. м. Если говорить об арендных ставках, то для девелопера самое главное — иметь четкое понимание фиксированного дохода. Отсюда идет расчет окупаемости объекта, привлечение заемных средств, потому что банки смотрят именно на фиксинг, а не на процент от оборота, тем более на возможные его ограничения. Нельзя не отметить тенденцию перехода торговли из оффлайна в онлайн. Правда, сейчас для России это всего на уровне 3–5%, причем в регионах это минимальные продажи. Но динамика роста серьезная. Оценивая пятилетнюю перспективу развития наших объектов, девелоперы уже на старте закладывают возможное сокращение таких форматов, как бытовая техника и электроника. Если сегодня «М.Видео» берет формат 2–2,5 тыс. кв. м, то через некоторое время они выйдут на 1,5 тыс. Если «Детский мир» раньше заходил в 2,5–3 тыс. кв. м, сейчас они заходят в формат 1,4–1,8 тыс. кв. м, и возможно дальнейшее уменьшение этого формата. Как правило, сейчас в проекты, где разместятся эти крупные операторы, мы сразу закладываем возможности в будущем перепрофилирования под общепит или развлекательный сегмент: именно через эти сегменты будет перераспределяться общий набор арендаторов.



**ОЛЬГА ПАРШИКОВА,**  
руководитель департамен-  
та коммерческой недви-  
жимости, ГК «Ташир»

Рынок коммерческой недвижимости все равно находится на стадии роста, он не до конца насыщен качественными проектами. Спрос со стороны арендаторов во многих регионах таков, что они действительно увеличивают запросы по площади в два-три раза, при этом, помимо локальных операторов федеральных сетей, есть много международных игроков, которые стали выходить в регионы. Действительно, мы сейчас наблюдаем тенденцию увеличения спроса на развлечения и расширяем развлекательные зоны, придумываем новые «фишки»: к примеру, у нас в «Рио» в Питере и на Дмитровском шоссе есть океанариум. После его открытия в первый день трафик увеличился на 30–40% автоматически, что автоматически спровоцировало спрос на развлечения и фуд-корт. Нам пришлось реагировать соответствующим образом — увеличивать эти зоны. Продолжая рассказ о «Рио» на Дмитровке — в течение последних 2,5 лет мы активно прово-

---

Региональные рынки становятся высококонкурентными: только в центральной части России около десятка городов, где заявлено по три-четыре проекта формата от 50 тыс. до 100 тыс. м<sup>2</sup>

---

дим там ротацию и увеличение площадей. На этапе строительства проекта это не было заложено, но поскольку рынок требует новых форматов для удержания трафика и привлечения дополнительного, мы многое изменили в конструктивных решениях, в частности, перенесли эскалаторы, перераспределив поток, что принесло свои плоды. Другие девелоперы тоже к нам присоединяются в этом плане, в том числе в «Метрополисе» началась и ротация, и оборудование второй очереди. Если позволяет участок, мы стараемся закладывать что-то на перспективу: рассматриваем строительство и второй очереди, и инфраструктурных объектов: например, в «Рио» в Костроме планируется в 2014 году открытие гостиницы. Стоит также заметить, что торговые центры выполняют также и социальную функцию и служат местом проведения досуга всей семьи. То же самое происходит в регионах, поэтому все девелоперы не должны забывать, что они формируют определенную культуру времяпрепровождения. Операторы электроники уменьшают свою площадь, а вот арендаторы из fashion-сегмента, напротив, увеличивают свои форматы. Например, Gloria Jeans в нашем архангельском проекте подписана на 700–750 кв. м, хотя сейчас уже открывает магазины от 1000 кв. м. Формирование пешеходных зон,

которое происходит сейчас в Москве, должно очень сильно повлиять на спрос на street-ритейл. Многие улицы приобрели новый облик, люди стали по ним гулять, и импульсные покупки будут играть все большую роль с развитием уличной торговли. Причем по большей части на street-ритейл ставки ниже, чем в торговых центрах, поэтому многие операторы рассматривают сначала варианты уличной торговли (особенно те, кто открывает свой первый магазин). Это нормальная эволюция развития торговой недвижимости в любой стране — сначала это рынки, потом рынки переходят в более цивилизованный ритейл — street, затем игроки из street-ритейла переходят в торговые центры. Дальше развиваются различные формы: аутлеты, ритейл-парки, торговые коридоры. В то же время не нужно забывать про погодные условия и проблемы с паркингом: у нас в стране 80% времени льют дожди

и идет снег. Понятно, что с потребительской точки зрения гораздо комфортнее пойти в торговый центр. Говоря об арендных ставках, нас, особенно в первые годы функционирования объекта, интересует фиксированный доход, чтобы мы могли рассчитать сроки окупаемости и инвестировать в какой-то другой проект. В то же время мы понимаем, что, если арендатору тяжело, нужно находить компромисс на какой-то определенный срок.



**ЮЛИЯ ВОРОНКОВА,**  
руководитель службы не-  
движимости, «Адамас»

На что мы смотрим при выборе торгового центра в первую очередь? Location, location и еще раз location. Второе — это все-таки величина арендных ставок и экономическая целесообразность проекта. Сейчас ситуация такова, что, когда мы приходим к девелоперам, мы выступаем в роли просителя, мы должны быть для них привлекательными, чтобы нас взяли в этот проект. Но когда есть несколько конкурирующих торговых центров и сразу несколько федеральных сетей выходят в этот город, каждый девелопер старается, чтобы его проект был более привле-

---

Торговые центры выполняют и социальную функцию, служа местом проведения досуга всей семьи, поэтому девелоперы не должны забывать, что они формируют определенную культуру времяпрепровождения

---

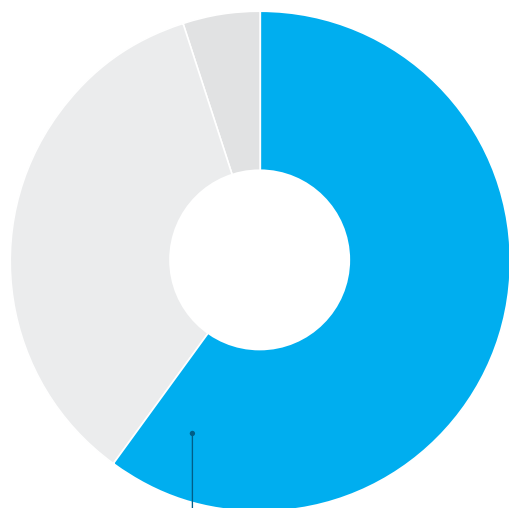
Для девелопера важно иметь четкое понимание фиксированного дохода: отсюда идет расчет окупаемости объекта и привлечение заемных средств, потому что банки смотрят именно на фиксинг, а не на процент от оборота, тем более на возможные его ограничения

кательным. Появляются океанариумы, «американские горки», скалодромы. Торговый центр становится центром развлечений, именно центром отдыха, эмоциональной составляющей города. Так, многие ТЦ, чтобы привлечь покупателей, организуют всевозможные выставки, конкурсы, показы моделей. Большое влияние оказывает и география самого города. Если мы возьмем Ярославль, то это достаточно вытянутый город, и большое количество торговых центров не сильно мешает друг другу. А, например, в Туле уже есть два торговых центра — «Гостиный двор» и «Рио», и строительство такого крупного суперрегионального центра, как у «Макси-девелопмент»,

в принципе «закроет» город. И возведение еще одного такого же комплекса или центра меньшего формата просто не может быть обоснованно. С точки зрения ритейла процент от оборота в качестве платы за аренду более выгоден, чем фиксированные платежи. Мы понимаем, что риски ритейл с девелопером делят пополам. Если это фиксированная арендная ставка, то в случае с ювелирным бизнесом ставка достаточно высокая, потому что у нас очень жесткая локация — это только первые этажи, высокая конкуренция. Поэтому в ювелирном бизнесе процент от оборота вообще не рассматривается, и мы к этому только приходим.

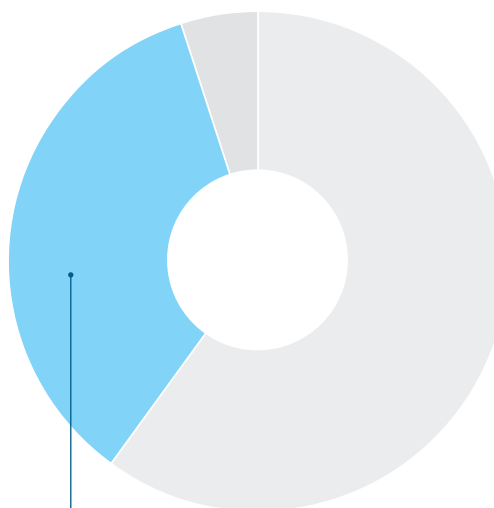
Рынок торговой недвижимости в России остается самым актуальным из всех видов коммерческой недвижимости и будет оставаться таким еще минимум пять-десять лет. С точки зрения международного ритейла, Россия входит в тройку стран, привлекательных для экспансии мировых игроков. Самое активное развитие торговой недвижимости сейчас происходит в нашей стране. Темпы развития такие, что наш рынок догнал по качеству, концепциям и составу арендаторов европейский и американский уровень, которые начали свое развитие гораздо раньше — 30–40 лет назад. Идет насыщение рынка, стандартные форматы будут существовать еще несколько лет, но потом начнется достаточно жесткая конкуренция, и станет еще интереснее.

## СОСТАВ УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ



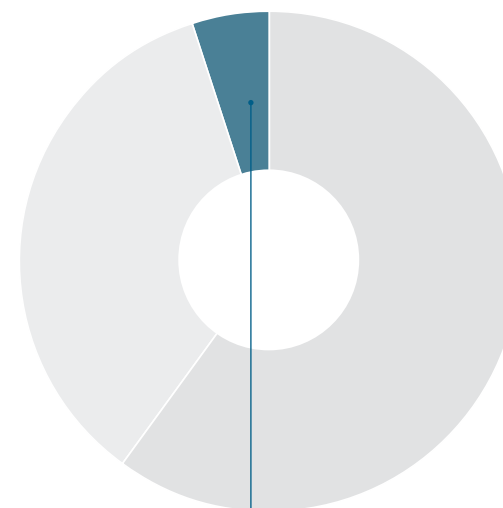
**60%**

**TOP MANAGEMENT**



**35%**

**UPPER MIDDLE  
MANAGEMENT**



**5%**

**СМИ**



**ОТДЕЛ КОНФЕРЕНЦИЙ  
ИД «КОММЕРСАНТЪ»**

**Руководитель отдела  
Анна Прохорова**

**Программный директор  
Татьяна Солжус**

**Продюсер  
Константин Курочкин**

---

Составление отчета: Роман Рожков, корреспондент ИД «Коммерсантъ»