

# «ВОЙНА ЕЩЕ НЕ НАЧАЛАСЬ, НО КАМУФЛЯЖ УЖЕ НАДЕЛИ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР E5.RU (ПРОЕКТ X5 RETAIL GROUP) КИРИЛЛ ГРОДИНСКИЙ РАССКАЗАЛ О ТОМ, ЧТО РЫНОК ОНЛАЙН-РИТЕЙЛА В РОССИИ ОЖИДАЕТ САНАЦИЯ, И ОБЪЯСНИЛ, ПОЧЕМУ РОССИЙСКИЕ ПРОДУКТОВЫЕ МАГАЗИНЫ БОЯТСЯ ОТКРЫВАТЬ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ.

**BUSINESS GUIDE:** Когда один из лидеров офлайнового ритейла, X5 Retail Group, запустил свой онлайн-проект E5, это называли экспериментом. Сейчас E5 — это эксперимент или прибыльный бизнес?

**КИРИЛЛ ГРОДИНСКИЙ:** Желание X5 в том или ином виде присутствовать в интернете экспериментом назвать уже нельзя. А вот формы присутствия онлайн — это вопрос дискуссии, и такая форма работы в интернете, как E5, лишь один из вариантов. Сейчас можно с уверенностью утверждать, что проект востребован на рынке. Наша схема работы обеспечивает доступ клиентов «Карусели», «Перекрестка» и «Пятерочки» к ассортименту pop-food («не еда»). Человек заказывает на нашем сайте любой товар из 1,8 тыс. наименований, выбирает магазин, куда этот товар привезти, в магазине стоит шкаф, где он забирает товар и пробивает его на кассе. Когда проект только задумывался, к нему было много вопросов. А будут ли вообще люди покупать телефоны в «Пятерочке»? Они покупают. Способны ли клиенты сетей покупать онлайн? Они способны. Не лягут ли IT-системы магазинов из-за технической поддержки операций интернет-магазина? Они не лягутся. Проекту всего 21 месяц, а мы в пятерке лидеров по количеству заказов — это говорит о том, что схема работает. В октябре мы достигли показателей в 10 тыс. заказов в день и оборота в 200 млн руб. за месяц.

**BG:** Как скоро вы планируете окупить проект?

**К. Г.:** Все зависит от состояния рынка. Самый главный тренд последнего времени в онлайн-ритейле — это галопирующая стоимость привлечения клиента. Рынок рекламы в интернете растет гораздо большими темпами, чем количество людей, пользующихся интернетом. Рынок онлайн-рекламы уже обогнал объем наружной рекламы в полтора раза и всего в два раза меньше рынка рекламы телевизионной. Денег в онлайн-рекламу вкладывается все больше и больше, что негативно влияет на рентабельность онлайн-игроков. Растет конкуренция за каждый взгляд клиента, за его клик на баннер. Побеждает тот, у кого в рунете уже есть сильный бренд, или тот, у кого есть альтернативные способы раскрутить свой онлайн-проект. И это то, над чем мы работаем.

**BG:** То есть ваш молодой интернет-проект отказывается от онлайн-рекламы и переходит к старым, дедовским способам рекламы?

**К. Г.:** За один месяц в X5 пробивается до 120 млн чеков. Это значит, что в месяц мы имеем около 120 млн потенциальных клиентов. Это больше, чем вся аудитория интернет-магазинов в России, и если эту аудиторию переключить на покупки у нас... Наличие такой базы потенциальных клиентов — наше преимущество, которое может позволить нам стать лидером онлайн-ритейла. Мы должны рекламировать наш сайт среди аудитории наших магазинов.

**BG:** E5 будет стремиться стать лидером онлайн-торговли в России в своей категории?

**К. Г.:** Обязательно. То, что методика X5 — сращивание онлайн с офлайном — работает, мы доказали. Но как X5 будет развивать свое присутствие в интернете — это уже дискуссионный вопрос.

**BG:** Вы говорите, что методика работает, а E5 не эксперимент. X5 уже присутствует на онлайн-рынке и входит в число лидеров. О чем же тогда дискутировать?

**К. Г.:** E5 работает в категории pop-food, но компания в целом больше ориентирована на торговлю продуктами питания. Понятно, что продуктовые ритейлеры тоже будут со временем переходить онлайн. Нужно ли нам захватывать рынок food, учитывая дороговизну входа?

Сейчас на рынке онлайн-рекламы царит безумие. Может быть, нам надо подождать пару лет, когда волна схлынет и темная вода унесет «трупы» поверженных игроков? Или же, наоборот, тогда будет слишком поздно заниматься инвестициями?



**BG:** Рынок онлайн-рекламы растет из года в год. Почему вы думаете, что волна схлынет?

**К. Г.:** На российском рынке онлайн-ритейла 30 тыс. игроков. Это безумие. Рынок очень сегментирован, к тому же по неким категориям он «серый» на 75%. iPhone 5S появился в интернет-магазинах за две недели до официальных продаж. Смартфон с закупочной стоимостью у официального дилера в Москве стоит 20 тыс. руб., а продается в рунете за 18 тыс. руб. Такие игроки рынка не оказывают сервиса, но покупатель часто выбирает по цене. Сейчас рынок онлайн-ритейла в России оценивается в \$15 млрд, а через пять-десять лет он перевалит за \$50 млрд. Думаю, что государство не будет долго терпеть «серых» игроков на столь крупном рынке. «Маргинализированные» игроки будут уходить.

**BG:** Это прогноз на будущее. А сейчас какие инвестиции нужны для успешной раскрутки на «обезумевшем рынке онлайн-рекламы»?

**К. Г.:** Это еще мало кто понял. Но вход на онлайн-рынок в России очень дорог. Существует только два способа выживания онлайн-ритейла. Можно построить маленький магазинчик без амбиций, который будет продавать эксклюзивный нишевый товар. А можно сделать очень крупный проект, претендующий на лидерство в сегменте и выживающий за счет масштаба. Создать с нуля средний бизнес с оборотом \$15–20 млн невозможно. С таким оборотом ритейлеру не хватит средств, чтобы эффективно привлекать клиента. На маркетинг придется отдавать до трети оборота. Вы много знаете продуктов, которые были бы настолько маргинальны?

**BG:** Рынок продуктового ритейла в интернете практически пуст. Почему X5 не займет эту нишу? Расходы на маркетинг в этом случае не были бы столь высоки, ведь бренды «Пятерочка» и «Перекресток» уже хорошо известны.

**К. Г.:** Существует миф, что онлайн-ритейлер не платит за аренду помещения, значит, его издержки меньше. На самом деле сложная логистика делает продажу продуктов в интернете дороже, чем в магазине. Продажа продуктов питания через интернет даст потребителям сервис, но не дешевизну. Одно дело, когда вы развозите молоко по 100 магазинам, а другое дело — по 500 адресам. Потребитель же хочет экономить. Это хорошо показал опыт одного из ведущих продуктового интернет-магазинов в России. Пока он позиционировал себя как мегадискаунтер, его дела шли в гору, как только он пытался повышать цену на продукты питания или доставку, потребитель отказывался от покупок. Самый популярный товар, которые российский потребитель готов

покупать онлайн, — это упаковки соков и пятилитровые бутылки воды. Это те продукты, на которые наценка ритейлера невысока, а доставка стоит дорого, потому что у такого товара большой объем.

**BG:** Но вероятно, в Москве уже есть потребитель, которому важен сервис, а не цена?

**К. Г.:** Я провел опрос на конференции в Москве среди 150 человек. Я спросил: «Вы хотите заказывать еду домой?» Все подняли руки. Я спросил: «Вы готовы заказывать домашние мясные продукты?» Рук стало меньше. «Вы готовы платить за доставку 200 руб.?» — на это были согласны пять-шесть человек.

**BG:** Но мы уже привыкли платить за доставку непродовольственных товаров.

**К. Г.:** Мы готовы заплатить за доставку мобильного телефона, который покупаем раз в год, но не продуктов питания. «200 руб. — это же четыре пакета молока!» — считают многие. Этот тренд рано или поздно поменяется. Когда-нибудь люди поймут, что поездка по пробкам в подмосковный гипермаркет в поисках лучшей цены — это не праздник. Они будут пользоваться возможностью переложить подобную работу на кого-то еще всего за 200 руб. А сейчас рынок онлайн-ритейла интересен премиальным сетям, у которых состоятельные покупатели. Вероятно, такой проект можно было бы реализовать для нашего «Зеленого перекрестка».

**BG:** Кто ваши потребители онлайн? И чем они отличаются от офлайновых?

**К. Г.:** Ничем. В рунете 68 млн пользователей, проникновение в интернет составляет 60%. Человек на улице и в интернете один и тот же.

**BG:** Считаете ли вы, что сегодня для ритейлера важно собирать абсолютно любую информацию о потребителях, чтобы проанализировать ее и создать индивидуальный подход к коммуникациям с каждым клиентом? Реализуется ли такой подход в E5?

**К. Г.:** Да. Когда будет пройден «гигиенический этап» в становлении уровня сервиса интернет-магазинов, когда рынок стабилизируется и цены в магазинах станут более или менее одинаковыми, надо же будет чем-то привлечь клиентов...

**BG:** Что значит «гигиенический этап»?

**К. Г.:** Сейчас конкуренция на рынке электронной коммерции на каком уровне? Один обещает доставку за два дня, а привозит за три. Другой обещает доставку за пять дней, а привозит за восемь. Побеждает тот, кто привозит за три дня. Когда онлайн-ритейлер станет более развит, произойдет переход на другой уровень конкуренции. Но о персонализации мы думаем уже сейчас. Главный вопрос: где черпать информацию о наших клиентах? Сами люди ни в одной анкете никогда не предоставят достоверных данных о себе. Бессмысленно их спрашивать, что когда и в каких количествах они покупают. Ответы не будут корректными. Когда меня просят заполнить анкету для выдачи скидочной карты в магазине, я не указываю верных данных о себе. Зачем указывать телефон? Чтобы на него приходил спам?

**BG:** Британская сеть Tesco просто анализирует покупки, сделанные клиентом ранее.

**К. Г.:** Да. Надо анализировать покупки и участвовать в мультибрендовых программах лояльности, чтобы узнать, что клиент покупал в других местах. Возможно, если социальные сети сохранятся в неизменном виде, можно будет черпать информацию оттуда. Но сейчас не всегда получается это делать.

**BG:** Что может произойти с социальными сетями?

**К. Г.:** Как только я зарегистрировался в «Одноклассниках», мне стали присылать коммерческие предложения. Я понял, что излишняя публичность мне не нужна. Информацию на самый платежеспособный класс — состоятельных людей старше 30 — в соцсетях вообще очень сложно найти. А вот

молодые люди очень открыты. Между тем это может выйти им боком. Просто рекрутер как-нибудь скажет: «Ты нам приходишь, но в сети есть фото, где ты катаешься пьяным на поезде. Нам не нужны алкоголики!» Риск, что пользователи станут более скрытными и будут публиковать информацию под псевдонимами, существует. Некоторый отток пользователей из соцсетей замечен уже сейчас.

**BG:** Я в Facebook публикую фото кошек и пишу о работе. Какую информацию E5 может почерпнуть обо мне?

**К. Г.:** Мы можем предложить вам корм для кошек.

**BG:** Я публикую фото не своих кошек. У меня нет своей кошки. Просто мне нравятся эти животные.

**К. Г.:** Но шанс-то есть.

**BG:** Насколько персонализированная реклама будет полезна? Не будет ли подобная реклама, напротив, беспокоить пользователей соцсетей, вызывая негативную реакцию?

**К. Г.:** Делать персонализированные предложения надо аккуратно и продуманно. К примеру, если пользователь покупает в «Перекрестке» дорогое вино, мы в E5 можем предложить ему хороший дорогой штопор.

**BG:** Это значит, что все-таки лучше черпать информацию не из соцсетей, а из его чеков в магазине?

**К. Г.:** У нас есть такой канал информации, как собственная база клиентов и данные об их покупках. А значит, у нас есть поле, на котором можно работать. Тем не менее социальные сети тоже интересный канал. Жизнь показала, что продажи непосредственно в соцсетях невозможны. «В контакте», «Одноклассники» и прочее — инструмент для общения. Если друг предлагает тебе что-то купить в соцсети, он тут же перестает быть другом. У нас есть собственный канал информации о клиентах, он лучше, чем соцсети. Однако для какого-либо стартапа в интернете, у которого еще нет базы покупателей и их покупок, социальные сети могут стать способом продвижения магазина.

**BG:** Каким вы видите ритейлера будущего? И согласны ли вы, что цифровые технологии и ритейл-бизнес уже неотделимы?

**К. Г.:** Это зависит от сегмента. Я не вижу в будущем офлайновых книжных магазинов. Останутся лишь небольшие букинистические лавки. Книги удобнее покупать в интернете — количество книжных уже сокращается. В интернет перетекают и продажи мобильных телефонов. А вот обычные продовольственные магазины останутся всегда. Ведь на доставку товара всегда нужно время, а еда бывает нужна здесь и сейчас. Что касается магазинов крупной бытовой техники, то здесь распространен так называемый шоу-руминг. В магазин приходят, чтобы посмотреть, как выглядит холодильник, а потом выбранную модель все равно заказывают в интернете — там, где дешевле. Таким образом, офлайн-магазины начнут закрываться, но тогда и посмотреть товар будет негде. Я не исключаю, что на рынке появятся специализированные шоу-румы, вход в которые будет платным. Возможно, что подобное будет происходить даже с магазинами одежды. Вещи можно будет посмотреть и померить в специальных шоу-румах, прежде чем делать заказ.

**BG:** На каком этапе развития цифровых технологий находится российский ритейл сейчас?

**К. Г.:** Начальный этап развития уже миновал. Пять лет назад все обсуждали вопрос, зачем создавать интернет-магазин. Сейчас такого вопроса уже не стоит. Все обсуждают вопрос, когда и как создавать интернет-магазин. Исследовательские компании рапортуют, что рынок растет на 30–40% в год, а при этом доля онлайн-ритейла в рынке розничной торговли всего 2%. В полной мере тренд перехода на цифровые технологии еще не проявился. Это значит, что война еще не началась, но мобилизация уже объявлена. Камуфляж все уже надели и винтовки получили. Просто стрельба еще не начала.

Интервью взяла ОЛЬГА ГОЛОВАНОВА