

# «НАМ НЕОБХОДИМО ПОВЫШАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ»

С СЕРЕДИНЫ ФЕВРАЛЯ 2013 ГОДА ДИРЕКТОРОМ ДИВИЗИОНА ФОРМАТА ДИСКАУНТЕР СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФИЛИАЛА X5 RETAIL GROUP N.V. СТАЛ ИВАН МИХАЙЛОВ, КОТОРЫЙ ДО ЭТОГО ВОЗГЛАВЛЯЛ ЦЕНТРАЛЬНО-ЧЕРНОЗЕМНЫЙ ФИЛИАЛ КОМПАНИИ. НОВЫЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ЮЛИИ ЧАЮН О СТОЯЩИХ ПЕРЕД НИМ ЗАДАЧАХ, О ТОМ, СИЛЬНО ЛИ ОТЛИЧАЮТСЯ РЫНКИ РАЗНЫХ РЕГИОНОВ И КАКИЕ ПРИОРИТЕТЫ СЕЙЧАС У ОТРАСЛИ В ЦЕЛОМ.

**BUSINESS GUIDE:** Что находится в вашей зоне ответственности на новом месте работы?

**ИВАН МИХАЙЛОВ:** Все, что касается дискаунтеров в Петербурге, Ленинградской, Новгородской, Псковской Вологодской областях и в Республике Карелия. Сейчас в СЗФО работает 517 «Пятерочек», большая часть приходится, конечно, на Петербург, где их у нас открыто 242 точки. При этом сеть в Ленобласти насчитывает 164 магазина.

**BG:** Расскажите о своем опыте работы.

**И. М.:** В целом в ритейле я работаю уже около 15 лет. С 2001 года я трудился в сети «Копейка» на различных позициях, с 2006 года был региональным директором компании в Поволжье, а последние два года был членом правления. Когда в 2010 году X5 купила «Копейку», я получил предложение продолжить работу и согласился. С 2011 по 2013 год возглавлял Центрально-Черноземный филиал X5 Retail Group.

**BG:** Можете ли вы сказать, что те задачи, которыми вы занимались в Центральном Черноземье, были вами решены?

**И. М.:** Скажем так — большая часть задач была успешно реализована. Мы увеличили количество магазинов с 40 до 200 точек за два года. Тут, конечно, помогла и сеть «Копейка», интегрированная в сеть X5. Сопоставимые продажи в прошлом году выросли на 9% по сравнению с 2011 годом. Удалось заключить стратегическое партнерство с Орлом и Курском, в рамках которого сеть взяла на себя обязательства по открытию магазинов, а администрация пообещала в этом помочь.

**BG:** А какие цели стоят перед вами на Северо-Западе?

**И. М.:** Каких-то масштабных стратегических изменений не будет. Цели стоят достаточно простые — необходимо наращивать количество точек, повышать лояльность покупателей, развивая различные программы, такие как «За качество отвечаем» или «За ценники отвечаем». Пересматривать взаимоотношения с поставщиками не собираемся, однако намерены сделать контроль за качеством поставляемых товаров более жестким, так как покупатели в Петербурге достаточно требовательные. Я буду заниматься тонкими операционными настройками по повышению качества обслуживания, сейчас мы боремся с очередями на кассах. Хочу обратить внимание, что во всех петербургских «Пятерочках» есть эквайринг, на всех кассах размещен телефон директора каждого конкретного магазина, чтобы покупатели могли оперативно заявлять о проблемах. Я отметил, что петербуржцы хотят видеть в магазинах что-то новое, поэтому мы бу-



дем вносить коррективы в ассортимент, в частности, увеличивать выкладку фреша. Но, конечно, ротация будет происходить в рамках существующих квот.

**BG:** А ротации поставщиков не предвидится?

**И. М.:** Нет, каких-то конкретных планов по ротации нет. Все будет происходить в рабочем режиме, если какой-то поставщик нарушит наши договоренности и не исправит ситуацию, мы расстанемся с ним, это стандартная процедура. Вообще мы всегда открыты для всех, кто хочет с нами работать. Я часто слышу жалобы на то, что местным поставщикам не выйти к нам в магазины. Даже на маленьких локальных рынках всегда найдутся те, кто вечно не может попасть и говорит, что мы любим интересы других поставщиков. Это ерунда. В ритейле все просто, но необходимо соблюдать дисциплину: если ты не можешь выполнять определенные требования компании, которые она выдвигает к качеству товаров, ты не сможешь быть нашим поставщиком.

**BG:** Много ли у вас поставщиков в СЗФО?

**И. М.:** Да, много, так как потребители хотят видеть на полках местные бренды, хотят пить местное молоко, есть местный хлеб. Хочу отметить, что некоторые из постав-

щиков Северо-Запада привозят свои продукты не только в местные магазины, но и осуществляют поставки для X5 по всей России, например, Гатчинский спиртовой завод, который реализует через наши сети вино.

**BG:** А сколько «Пятерочек» работает в Гатчинском районе, какие планы по развитию у X5 там?

**И. М.:** Сейчас у нас в Гатчинском районе работает 21 магазин, восемь магазинов в самой Гатчине. При этом у города есть потенциал к открытию еще примерно десяти «Пятерочек». Развивать сеть мы можем как с помощью приобретения бизнеса или помещений в собственность, так и путем капитального строительства на земельном участке. Кроме того, мы внедрились систему «обратного» франчайзинга. В отличие от классического «прямого» франчайзинга не франчайзи выплачивает франчайзеру (владельцу бренда) вознаграждение в виде роялти за использование комплекса прав, а франчайзер выплачивает франчайзи агентское вознаграждение за оказываемые услуги по реализации товаров в магазине франчайзи. Это тоже элемент нашего развития.

**BG:** Чем отличаются рынки Петербурга и регионов?

**И. М.:** Большинство сетей уже представлено в городе, у людей есть выбор, их необходимо постоянно привлекать, поэтому рынок сложен и одновременно интересен. Рынки крупных городов сильно отличаются и по уровню доходов населения, и по ассортиментной политике и по потребительским предпочтениям самих покупателей. На мой взгляд, сложнее работать в крупных городах, так как там риски выше.

**BG:** Испытываете ли вы какие-либо трудности с подбором персонала?

**И. М.:** Всего в X5 на Северо-Западе работает примерно 11 тыс. человек. И да, в целом отрасль испытывает определенные трудности с персоналом, есть дефицит работников на средних позициях, не хватает кассиров, работников зала. Особенно это ощущается в крупных городах, в небольших городах легче найти персонал.

**BG:** Как вы решаете кадровый вопрос с наймом квалифицированного персонала, есть ли трудности?

**И. М.:** Мы активно используем аутсорсинг, развиваем обучающие программы, а также программы, стимулирующие работников, такие как дополнительные льготы, скидки. Кроме того, у нас есть стратегические программы обучения для топ-менеджеров.

**BG:** Насколько для X5 приоритетно развитие в Петербурге и Ленобласти?

**И. М.:** Мы намерены открыть в Ленобласти столько магазинов, сколько сможем. Если и есть какие-либо ограничения, то только по поиску форматных помещений. Что касается Петербурга, то тут нас ограничивает антимонопольное законодательство.

**BG:** Не заинтересована ли компания в покупке какой-либо локальной сети в СЗФО?

**И. М.:** Всегда рассматривается такая возможность, мы всегда открыты к любым переговорам. Но что-то конкретное сообщаем лишь по факту сделки.

**BG:** Могли бы вы дать свою оценку ситуации на рынке ритейла в Петербурге?

**И. М.:** В Петербурге очень высокая конкуренция, это ощущается во всех аспектах. Начиная от борьбы за клиента, который может легко уйти, если рядом открылся другой магазин, чтобы просто попробовать что-то новое, и заканчивая борьбой за помещения, которых очень мало в городе и к которым все ритейлеры выдвигают примерно одинаковые требования. Да, с одной стороны, конкуренция очень высокая, но с другой — рынок далек от европейского насыщения, есть куда расти. На мой взгляд, в дальнейшем рынок будет продолжать консолидироваться. ■