

# Ключевые события продуктового ритейла (14.05.18-20.05.18)

Выпуск 13

Выручка Metro в России упала во II кв. на 21%

Ольга Наумова перешла в «Магнит»

«Магнит» намерен вернуть лидерство

2018 RBC Moscow



## КРАТКИЕ НОВОСТИ НЕДЕЛИ

### У Metro Cash & Carry значительное сокращение выручки в России

Опубликованные финансовые результаты компании продемонстрировали ухудшение показателей компании в России, где сопоставимые продажи (LFL) упали на 8,6%, маржинальность (год-к-году) сократилась с 8,9% до 5,6%, выручка упала в евро на 21% до 624 млн евро. В рублях выручка компании сократилась на 10,4%, сопоставимые продажи в рублях упали на 8,6%.

### Ольга Наумова стала исполнительным директором «Магнита» и привела с собой сотрудников

16 мая стало известно об официальном назначении бывшего главы сети «Пятерочка» Ольги Наумовой исполнительным директором «Магнита». Предполагается, что она будет отвечать за операционное управление и развитие всех форматов магазинов сети, коммерческий блок, ценообразование, маркетинг, эксплуатацию, логистику и собственные производства.

Также в сеть перешли Татьяна Князева (возглавила дирекцию по персоналу и административному управлению, перешла с аналогичной должности в «Пятерочке»), Елена Милинова (бывший финансовый директор X5 Retail Group), Артем Смоленский (стал заместителем исполнительного директора «Магнита», был директором региональной сети и директором центрального дивизиона в «Пятерочке»).

### Пресс-конференция Хачатура Помбучана: «Магнит» хочет вернуть лидерство

18 мая состоялась первая большая пресс-конференция директора «Магнита», на которой он ответил на вопросы журналистов. Главные факты пресс-конференции: «Магнит» нацелен на возвращение лидерства и планирует увеличивать долю рынка, новая стратегия компании находится в разработке и скоро будет утверждена, компания не планирует отказываться от собственного производства (3 собственных производства будет запущено в рамках индустриального парка «Краснодар», еще 23 проекта – в рамках подготовки), также в пресс-конференции участвовал футболист Рональдиньо, вместе с которым была запущена акция, приуроченная к Чемпионату мира по футболу.

### Магнит анонсировал выплату дивидендов за 2017 год

Совет директоров компании на заседании 17 мая порекомендовал общему собранию акционеров, которое состоится 21 июня, одобрить выплату дивидендов за 2017 год в размере 135,5 руб. на акцию. Общая сумма дивидендов составит почти 14 млрд руб.

### Зона доставки онлайн-«Перекрестка» расширилась на Подмосковьё

С 16 мая доставка продуктов из интернет-магазина доступна в Одинцово, Троицке, Подольске, Климовске, Домодедово, Сколково, Барвихе и других населенных пунктах Юго-Запада и Запада Московской области. На сегодняшний день сервис обрабатывает 800 заказов в день, а новые пункты доставки должны увеличить это количество на 10-15%, считают в компании. В среднесрочных планах компании рост доли онлайн-магазина в структуре выручки сети до 2%.

### «О'кей» ставит на дискаунтеры

Генеральный директор «О'кей групп» рассказал, что компания планирует активно развивать сеть дискаунтеров «Да!», ориентируясь, прежде всего, на европейские образцы – Lidl и Aldi, и достичь таких же целей, как и они, – вытеснить на вторые по-

зиции другие форматы. В планах у сети и выход на рынок IPO после достижения прибыльности «Да!». Что же касается экспансии, то пока сеть не рассматривает выход на рынок Сибири в ближайшее время, стремясь укрепить позиции в Европейской части России. В 2018 году ожидается открытие 30 дискаунтеров «Да!».

### **Доставка заказов из интернет-магазинов в «Пятерочки»**

X5 Retail Group планирует создать инфраструктуру для доставки покупок из интернет-магазинов. X5 планирует создать сортировочные центры и установить пункты выдачи заказов, в том числе автоматические постаматы. Пилотный проект начнет работать уже в первом полугодии 2019 года. На первом этапе партнёрами X5 станут до 20 крупных ритейлеров, пункты выдачи организуют в 500 магазинах. Через пять лет число сторонних партнёров планируется нарастить до 2000, а пунктов выдачи — до 19 тыс. К 2023 году компания надеется обрабатывать до 1 млн заказов в сутки.

### **X5 внедрила ПО JDA и повысила точность прогнозирования спроса на 17%**

Компания успешно завершила масштабный проект по автоматизации бизнес-процессов прогнозирования спроса и планирования пополнения товарного запаса в магазинах и распределительных центрах торговых сетей «Перекресток» и «Карусель». Он позволил не только увеличить точность прогноза, но и снизить уровень товарного запаса на 13%. Программа прогнозирует объемы продаж и планирует соответствующие объемы поставок в каждый магазин, а гибкие настройки создают возможность учета специфики каждой товарной группы. Успех проекта обеспечил возврат инвестиций в течение двух месяцев.

### **X5 вложит в развитие Татарстана почти 2 млрд рублей**

На круглом столе в УФАС компания сообщила, что намерена в 2018 году вложить в развитие республики 1,8 млрд рублей. На данный момент в регионе работает более 580 торговых точек всех торговых сетей X5, функционирует 2 распределительных центра, еще 2 – готовятся к запуску. Ритейлер активно сотрудничает со 180 местными производителями, продукция которых представлена 1506 SKU в ассортименте торговых сетей. По сравнению с 2016 годом значительно увеличилась доля торговой сети «Пятерочка» в Татарстане – уже в 20 районах республики доля магазинов превышает 25%.

### **Акции X5 включают в фондовый индекс MSCI Russia**

Глобальные депозитарные расписки X5 Retail Group с 1 июня 2018 года будут включены в фондовый индекс MSCI (Morgan Stanley Capital International) с удельным весом 1,9% на основе цены закрытия 14 мая. Это позволит X5 увеличить базу инвесторов.

### **«Фасоль» заинтересовала Новосибирск**

Недавно в городе открылись 2 новых магазина франчайзинговой сети Metro Cash&Carry, и теперь сеть насчитывает 9 торговых точек в Новосибирске и 2 в области. Интерес к франшизе растет быстрыми темпами – за последние 3 месяца было получено более 90 запросов, а до конца года планируется открыть еще 16 торговых точек сети «Фасоль» в регионе.

### **Окончательно закрылась торговая сеть Fresco из Набережных Челнов**

Последние 3 магазина сети, насчитывающей несколько лет назад более 10 точек, будут сданы в аренду в ближайшее время, рассказал владелец сети. На площадях сети разместятся федеральные сети – «Пятерочка» и «Магнит». Ранее владельцы сети развивали на этих площадях сеть «Славный».

## ПОЛНЫЕ ВЕРСИИ НОВОСТЕЙ

### X5 Retail Group

#### X5 успешно автоматизировала прогнозирование спроса и пополнение товарного запаса

X5 Retail Group, одна из ведущих розничных компаний России, успешно завершила масштабный проект по автоматизации бизнес-процессов прогнозирования спроса и планирования пополнения товарного запаса в магазинах и на распределительных центрах торговых сетей «Перекрёсток» и «Карусель». Для этого в X5 были изменены базовые процессы в области логистики, маркетинга, коммерции и внедрена новая сквозная система управления цепочками поставок на основе программного обеспечения JDA. Благодаря внедренному решению на 17% повысилась точность прогноза, за счет чего на 5% возросла фактическая доступность товара на полках. Кроме того, компании удалось снизить уровень товарного запаса на 13%.

X5 внедрила в работу торговых сетей «Перекрёсток» и «Карусель» модули Demand (прогнозирование спроса) и Fulfillment (пополнение товарного запаса) системы JDA версии 9.2. Система JDA стала основным инструментом для прогнозирования спроса и планирования поставок для супермаркетов и гипермаркетов X5.

Денис Шульга, директор по логистике торговой сети «Перекрёсток»:

«Внедрение системы JDA9.2 сопутствовало фундаментальным изменениям в бизнесе, в результате мы получили совершенно новый подход к организации процессов в логистике. Мы крайне удовлетворены изменениями, произошедшими после внедрения системы управления цепочками поставок, и видим значительный эффект: возврат инвестиций от внедрения проекта произошел за два месяца вместо планируемых восьми».

Для прогнозирования спроса внедренное решение использует данные компании о продажах, маркетинговых и рыночных активностях за 2 года, а также рыночные знания: информацию о катаклизмах и стихийных бедствиях, массовых мероприятиях и других событиях, влияющих на поведение людей и работу магазинов. Сопоставляя эти данные, система прогнозирует объём продаж каждого товара в каждом магазине и планирует поставки таким образом, чтобы заранее и в полном объёме удовлетворить спрос на эти товары. Система позволяет управлять настройками и логикой расчета — это дает возможность более гибко настраивать систему под специфику каждой группы товаров.

Количество возможностей и функций, доступных в установленной системе X5, — одно из крупнейших в мире. Помимо стандартного функционала JDA X5 использует собственные доработки. Один из примеров — оперативное реагирование прогноза во время или после изменения цены, промо, расширенной выкладки и т.п. Поскольку спрос во время таких событий может значительно изменяться, система производит анализ изменения продаж и ежедневно корректирует прогноз без вмешательства пользователей, что серьезно повышает точность без дополнительных трудозатрат.

Программное решение также позволяет управлять товарным запасом на всей цепочке от поставщика до магазина, анализировать ситуации дефицита, автоматизировать заказ и поставки промо с учетом фактических продаж и автоматически корректировать заказы для соблюдения условий поставки поставщиков.

Внедрение и запуск в постоянную эксплуатацию системы JDA 9.2 в X5 проведено за 24 месяца. Проектирование и настройку базовой версии JDA проводила проектная

команда международной консалтинговой компании Accenture и более 100 экспертов от бизнес-подразделений X5.

В процессе внедрения в X5 был скорректирован подход к работе с IT-ресурсами: создан институт ключевых пользователей – основных носителей знания о функционале, возможностях и правилах использования системы, а также сформирована команда высококвалифицированных специалистов по прогнозированию. Также были подготовлены квалифицированные сотрудники для второй и третьей линий поддержки пользователей.

В перспективе X5 планирует провести более тонкую настройку модулей системы JDA для работы с отдельными категориями товаров, продуктами и магазинами. На первом этапе специалисты X5 детально сформулируют и занесут в систему параметры магазинов (включая емкость полок в торговых залах, их глубину и ширину, площадь подсобных помещений), а также «оцифруют» показатели, характеризующие РЦ.

Источник: [https://zen.yandex.ru/media/x5retailgroup/x5-uspeshno-avtomatizirovala-prognozirovanie-sprosa-i-popolnenie-tovarnogo-zapasa-5af9516777d0e67253a81304?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=referral](https://zen.yandex.ru/media/x5retailgroup/x5-uspeshno-avtomatizirovala-prognozirovanie-sprosa-i-popolnenie-tovarnogo-zapasa-5af9516777d0e67253a81304?utm_source=facebook.com&utm_medium=referral)

### **X5 Retail Group в 2018 году вложит в развитие в Татарстане 1,8 млрд рублей**

Ритейер X5 Retail Group в 2018 году вложит в развитие в Татарстане 1,8 млрд рублей. Об этом на круглом столе в УФАС сообщил директор по взаимодействию с органами государственной власти X5 Станислав Наумов. По его словам, всего в развитие в Татарстане за годы работы группа вложила 5 млрд рублей, создано более 2 тыс. рабочих мест.

В Татарстане сегодня работает 570 магазинов «Пятерочка», четыре гипермаркета «Карусель» и 15 супермаркетов «Перекресток». Средний чек в «Пятерочке» — 360 рублей, в «Перекрестке» — 556 рублей и в «Карусели» — 782 рубля, но основной поток покупателей по всей стране, по словам Наумова, идет через «Пятерочки».

Представитель группы сообщил, что по стране работает 39 распределительных центров. В РТ функционируют два, и еще два в стадии подготовки. Что касается поставщиков, по стране у группы 1050, а в республике — 180 местных. Говоря о местных поставщиках, по словам Наумова, 1506 наименований на полках магазинов группы произведены в Татарстане. Так, в прошлом году было продано продукции, сделанной в республике, на 6,5 млрд рублей и более чем на 1 млрд продукции вывезено. Правда, вывезена в основном алкогольная продукция. Что касается полок магазинов группы в РТ, 97% всех хлебной продукции, около 70% молочной и 36% джемной — локальные.

Доля сети магазинов «Пятёрочка» в Татарстане существенно выросла по сравнению с 2016 годом — сейчас более 570 магазинов. Об этом сообщил на круглом столе руководитель управления ФАС по РТ Александр Груничев. «Доля у „Пятерочек“ сейчас уже более 25% в 20 районах республики, и общая доля больше, чем у „Магнита“. Теперь как в пословице, главное, чтобы количество переросло в качество», — уточнил глава ФАС.

В ходе круглого стола Груничев отметил идею одного из выступающих — главы известного КФХ ООО «Архангельское» Алены Белоглазовой — о прогнозных данных.

«Большой плюс крупных сетей в том, что они имеют разветвленную систему — у них четкий учет, сильное юридическое сопровождение, переход на электронный документооборот. Кроме того, сети постоянно делают мониторинг — что покупают, что потребляют, что будет нужно покупателям в следующем году. Это то, чего не хватает нашим министерствам и ведомствам», — сказала она. «Особенно мне понравилась идея прогнозных данных, которые можно попробовать реализовать в открытом доступе. Надо обдумать это, — отметил представитель ФАС. — Меня вот

еще что в последнее время беспокоит. В сельских районах в последние год-два во всех знаковых местах центральных мест села открываются по две „Пятерочки“ и „Магнита“. Причем находятся близко другу от друга. Какие там последствия? Практически все мелкие ИП в радиусе 500 км закрываются, остаются один-два. Второе беспокойство — не очень конкурентное преимущество федеральных сетей над местными. Федеральная сеть даёт высокое качество и низкую цену, а местный ритейлер не может такого дать...».

Источник: <https://www.business-gazeta.ru/news/382039>

### Торговая сеть «Перекресток» расширила зону доставки интернет-заказов

С недавнего времени воспользоваться услугами сервиса «Перекресток Онлайн» могут жители Одинцово, Троицка, Подольска, Климовска, Домодедово, Сколково, Барвихи и других населенных пунктов. Первые заказы на новые территории были доставлены 16 мая.

Расширение зоны доставок интернет-магазина – один из пунктов стратегии развития компании. На данный момент сервис обрабатывает в среднем 800 заказов в день, а новые пункты доставки помогут увеличить этот показатель на 10-15%. Для реализации проекта ритейлер приобрел дополнительный транспорт и принял на работу новых сотрудников. В будущем компания планирует вывести онлайн-доставку на территорию за МКАДом.

В перспективе ближайших лет онлайн-продажи в выручке «Перекрестка» могут занять до 2%. Региональная экспансия, увеличение пользовательского опыта и развитие технологий помогут ритейлеру осуществить эти планы.

Источник: <https://www.cfo-russia.ru/novosti/index.php?article=37622>

### X5 Retail Group начнёт доставлять покупки из интернет-магазинов

Крупнейший ритейлер России X5 Retail Group планирует создать инфраструктуру для доставки покупок из российских и зарубежных интернет-магазинов, сообщают «Ведомости».

Издание обнаружило такую информацию в конкурсной документации ритейлера. Представитель компании подтвердил работу над проектом, а также отметил, что пилотный проект начнёт работать уже в первом полугодии 2019 года.

X5 планирует создать сортировочные центры и установить пункты выдачи заказов, в том числе автоматические постаматы, в подавляющем большинстве собственных магазинов. Логистическая часть проекта будет базироваться на существующей логистике группы.

На первом этапе партнёрами X5 станут до 20 крупных ритейлеров, пункты выдачи организуют в 500 магазинах. Через пять лет число сторонних партнёров планируется нарастить до 2000, а пунктов выдачи — до 19 тыс. К 2023 году компания надеется обрабатывать до 1 млн заказов в сутки.

По мнению экспертов в области доставки, с 19 тыс. точек в 2023 году ритейлер сможет рассчитывать на 20% российского рынка. На организацию такого количества пунктов выдачи может потребоваться 12–15 млрд руб., считает гендиректор крупного оператора постаматов PickPoint Надежда Романова. При этом она отмечает, что X5 может не создавать на 100% собственную сеть, а размещать в своих магазинах постаматы сторонних компаний.

Представитель X5 Retail Group рассказал, что ритейлер обсуждает проект «со всеми крупнейшими российскими и иностранными интернет-торговцами, в основном по непродовольственным товарам». Своё участие в переговорах «Ведомостям» подтвердили «Яндекс.Маркет» и входящий в группу «М.Видео» маркетплейс Goods.

Также источник издания рассказал о переговорах с AliExpress, однако представитель торговой площадки эту информацию не прокомментировал.

Источник: <https://retailer.ru/x5-retail-group-nachnjet-dostavljat-pokupki-iz-internet-magazinov/>

## Магнит

### Совет директоров «Магнита» изменил решение по выплате дивидендов

В 2018 году «Магнит» должен выплатить дивиденды в размере 135,50 руб. на акцию, решил совет директоров. Ранее руководство компании заявляло, что в 2018 году выплаты дивидендов не будет

Совет директоров второго по размеру выручки в России ретейлера ПАО «Магнит» рекомендовал общему собранию акционеров утвердить выплаты дивидендов за 2017 год в размере 135,50 руб. на одну обыкновенную акцию. Сообщение о решении совета директоров «Магнита» опубликовано на сервере раскрытия корпоративной информации.

В январе Хачатур Помбухчан, который был тогда финансовым директором компании, заявлял, что «Магнит» откажется от выплаты дивидендов в 2018 году. Он добавил тогда, что «Магнит» провел IPO на Московской бирже в 2006 году и с того момента отказывался от выплаты дивидендов только однажды — в 2007 году.

Как следует из итогов заседания совета директоров, ни один из его членов не проголосовал против предложения о выплате дивидендов.

«В соответствии с рекомендациями совета директоров ПАО «Магнит» предложено: <...> выплатить дивиденды по обыкновенным именованным акциям ПАО «Магнит» по результатам 2017 отчетного года в размере 13 808 988 602,50 руб., что составляет 135,50 руб. на одну обыкновенную акцию», — говорится в документе. При этом совет директоров рекомендовал установить 6 июля как дату определения лиц, имеющих право на получение дивидендов.

В феврале 2018 года после отставки основателя «Магнита» Сергея Галицкого с поста гендиректора его место занял Помбухчан. На освободившуюся должность финансового директора компании 2 апреля была назначена Елена Милюнова.

Как ранее писал РБК, по итогам 2016 года ретейлер впервые в своей истории показал падение чистой прибыли, тогда же главный конкурент сети — X5 Retail Group (управляет сетями «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель») — обогнал «Магнит» по размеру выручки. В 2017-м ситуация только усугубилась: чистая прибыль «Магнита» сократилась на 34,7%, до 35,53 млрд руб., снижение показателя EBITDA составило 14,9%. Выручка компании за 2017 год выросла только на 6,4%, до 1,143 трлн руб. Это ниже скорректированного прогноза топ-менеджеров, который они давали осенью 2017 года, — 8–10%.

16 февраля 2018 года основатель и совладелец «Магнита» Сергей Галицкий продал 29,1% акций компании банку ВТБ за 138 млрд руб. Он пояснил свое решение тем, что «инвесторы не совсем так видят будущее, как основатель». «Я не должен стоять поперек процесса, если инвесторы хотят изменений, они должны их получить», — пояснил тогда Галицкий.

После завершения сделки Галицкий остался миноритарным акционером компании с пакетом в 3% акций. Он также покинул пост генерального директора и совет директоров компании.

Источник: <https://www.rbc.ru/business/18/05/2018/5afe7e9d9a7947ab922c71bc>

### Исполнительным директором "Магнита" назначена экс-глава "Пятерочки" Ольга Наумова

Исполнительным директором "Магнита" назначена Ольга Наумова, которая в апреле покинула X5 Retail Group, где она занимала должность гендиректора сети магазинов "у дома" "Пятерочка".

В "Магните" она будет отвечать за операционное управление и развитие всех форматов магазинов сети, коммерческий блок, ценообразование, маркетинг, эксплуатацию, логистику, собственные производства, говорится в сообщении ритейлера.

"В настоящее время мы обновляем структуру управления компанией и усиливаем команду с тем, чтобы в кратчайшие сроки сформировать новую стратегию развития "Магнита". Конкуренция на рынке ритейла усиливается, и компании необходимы новые прорывные решения, чтобы вернуть лидерство в секторе. Уверен, что большой опыт Ольги в маркетинге и управлении, а также глубокое знание отрасли помогут нам в достижении этой цели", - сказал генеральный директор ПАО "Магнит" Хачатур Помбухчан, процитированный в сообщении.

"B2C-сектор сегодня, на мой взгляд, - самая динамично меняющаяся и интересная сфера и, конечно, мне хотелось дальнейшего профессионального развития именно в этой области. Руководство "Магнита" дает новой команде широкие возможности при принятии решений, ставя при этом более чем амбициозные задачи", - отметила Наумова.

"Магнит" также сообщил о назначении заместителем Наумовой Ильи Саттарова, который занимал должность заместителя генерального директора компании по продажам и HR. Он будет курировать направления логистики, эксплуатации, собственных производств розничной сети, а также все проекты в рамках сотрудничества с ФГУП "Почта России".

Акции "Магнита" утром в среду развернулись вверх после известий о назначении нового исполнительного директора. На Московской бирже акции к 10:39 подорожали до 5142 рублей (+1,9%) - максимума с середины марта.

Источник: <http://www.interfax.ru/business/612872>

### Операционным директором и директором по персоналу "Магнита" стали выходцы из X5

Ритейлер "Магнит" сообщил об очередных кадровых изменениях - на две руководящие должности назначены выходцы из X5 Retail Group.

На должность операционного директора - заместителя исполнительного директора назначен Артем Смоленский. Он будет отвечать за операционное управление всеми форматами торговых точек, говорится в сообщении ритейлера.

В структуре компании также создана дирекция по персоналу и административному управлению, ее возглавила Татьяна Князева. Она будет курировать направления, связанные с управлением персоналом: организационное развитие, подбор, обучение персонала, систему мотивации, корпоративную культуру и внутренние коммуникации.

"Мы постоянно работаем над улучшением сервиса для покупателей и понимаем, что во многом он зависит от наших сотрудников. Поэтому было принято решение усилить сразу два направления - управление форматами и HR-блок. Мы приветствуем присоединение Артема и Татьяны к нашей команде. Они обладают необходимыми профессиональными навыками и знаниями, что поспособствует повышению эффективности работы компании", - сказал генеральный директор ПАО "Магнит" Хачатур Помбухчан, процитированный в сообщении.



Смоленский ранее работал в "Дикси", где возглавлял департамент продаж, руководил нижегородской FMCG-сетью "Райцентр". С 2011 по 2014 г. являлся управляющим партнером ГК "Норетек". С февраля 2014 по май 2018 года занимал различные руководящие посты в операционном управлении торговой сети "Пятерочка" (принадлежит X5).

Князева с 2014 по 2017 год работала директором по управлению персоналом сети "Пятерочка".

Ранее на этой неделе "Магнит" сообщил о назначении на должность исполнительного директора Ольги Наумовой, которая в конце апреля покинула пост гендиректора "Пятерочки". Ее назначение поможет "Магниту" вернуть лидерство на рынке ритейла, говорил Помбухчан.

"Магнит" в начале 2013 года обогнал X5 по объему выручки, воспользовавшись тем, что конкурент существенно замедлил рост после крупного поглощения (сети "Копейка" в конце 2010 года) и испытывал трудности из-за постоянных изменений в руководстве. В 2013 году X5 начала обновление "Пятерочек" и запустила программу трансформации бизнеса (в частности, каждый формат - магазины "у дома", супермаркеты, гипермаркеты - получил больше самостоятельности, многие процессы, включая логистику, были децентрализованы). Значительно ускорив рост, X5 в конце 2016 года вернула себе лидерство на рынке ритейла, обогнав "Магнит".

Источник: <http://www.interfax.ru/business/613254>

## Metro Cash & Carry

### Выросла «Фасоль»

В Новосибирске открылись магазины новой торговой сети «Фасоль», но её появления практически никто не заметил. Однако опыт европейской части России говорит о том, что уже вскоре в городе могут открыться десятки этих торговых точек. С тем, что скрывается за новой вывеской и для кого она действительно может оказаться интересной, разобрался обозреватель НГС.

«Фасоль» — это франчайзинговый проект немецкой сети METRO Cash&Carry. Сеть эта изначально создавалась как система мелкооптовых складов для малого бизнеса. В России, правда, этот принцип хоть и соблюдается (покупки могут сделать только обладатели специальных карт), но работает со скрипом, поскольку малый бизнес у нас развит хуже, чем хотелось бы.

Видимо, устав ждать, владельцы немецкой компании решили расширять круг своих клиентов самостоятельно. Проект «Фасоль» начали тестировать ещё в 2012 году, а с 2014 года METRO вышла со своей франшизой на рынок.

«Фасоль» рассчитана на частных предпринимателей, которые занимаются (или хотят заняться) розничной торговлей продуктами, но у них нет денег, чтобы купить франшизу сети с более крупными форматами магазинов (например, «Пятерочки»). По сути, «Фасоль» — это магазины даже не «у дома», а прямо в доме: часто они открываются на первых этажах в удалённых районах, куда ещё не дошли крупные сети.

В пресс-службе METRO C&C сообщили, что сейчас в самом Новосибирске работает уже девять магазинов и ещё два открыты в области. При этом интерес к франшизе только растёт — за последние три месяца METRO получила из Новосибирска более 90 запросов на сотрудничество от потенциальных франчайзи, утверждают в немецкой компании. До конца года должны начать работу ещё 16 магазинов.

Главное преимущество «Фасоли» — весьма гибкие условия для выбора помещения. Такой продмаг можно открыть всего на 50 кв. метрах — как, например, работающий

в новом жилом комплексе на Военной, 9. Собственно, площадь торгового зала здесь даже меньше — весь товар выставлен в помещении размером с большую комнату в квартире.

Особенного разнообразия, конечно, нет. Но свежие овощи, молочные продукты, колбаса, бытовая химия и т. д. имеются. Если вам нужно просто что-то купить к ужину или завтраку, а марка сметаны не имеет особого значения, то это хороший вариант.

Ближайшая торговая точка с продуктами (примерно такого же размера, но независимая) находится в 100 метрах, а те, кому нужен большой выбор, могут перейти через Ипподромскую — там в «Ауре» работает «О'Кей».

Магазин на Фрунзе уже побольше. Правда, особенности полуподвального помещения (оно разделено на небольшие залы) делают внутренность магазина похожей на плеть сосисок. Здесь, однако, уже можно купить не только продукты повседневного спроса, но и алкоголь — он выставлен в отдельном зале и выбор сопоставим с «Ярче!».

Например, пластиковая емкость (350 мл) сметаны «Зелёный луг» стоит 56 рублей — это чуть дешевле, чем в «Мегасе» (59 рублей), но настолько же дороже, чем в «Холди» (53 рубля). Упаковка «Докторской» СПК (470 грамм, пластик) здесь обойдется в 177 рублей (в «Мегасе» обычная цена такой колбасы — 166 рублей, а сейчас по акции её можно купить за 119 рублей).

Для METRO «Фасоль» — это «оружие» двойного назначения. Прежде всего, конечно, эти магазины должны попросту увеличивать продажи немецкой сети. По условиям франшизы, магазин должен иметь в продажах не меньше 25% товаров, купленных в METRO, а главное, чтобы объём продаж не опускался ниже какого-то минимума (по информации франчайзи, это 400 тысяч в месяц для самого маленького формата).

Однако в перспективе франчайзи «Фасоли» должны стать той многочисленной армией, которая позволит METRO потеснить конкурентов там, куда её собственные торговые центры не дотягиваются, — в борьбе за розничного покупателя. Другими словами, интерес METRO понятен. А вот с интересами франчайзи дело обстоит уже сложнее.

Во-первых, как можно понять, METRO практически не вкладывает средств в продвижение бренда «Фасоль», и, открыв такой магазин, предприниматель получит красивую вывеску, которая, скорее всего, на первых порах ничего не будет говорить покупателю. Даже родство с METRO (которое могло добавить торговой точке авторитета) в магазинах никак не обыгрывается, если не сказать, что скрывается. Единственная примета немецкой сети — это товары собственных торговых марок METRO — прежде всего Аго (самая низкая цена в категории) и Fine Life (средняя цена). Однако, на это обратит внимание разве что специалист.

Узнать мнение местных франчайзи не получилось — на вопросы НГС они или вовсе бросали трубку, или отказывались говорить, мотивируя это крайней занятостью. Впрочем, в любом случае у них нет ещё большого опыта: большинство магазинов работает от силы 3–4 месяца. А вот если обратиться к опыту предпринимателей из европейской части России, то картина складывается противоречивая. На сайте [franshiza-top.ru](http://franshiza-top.ru) собраны мнения как за, так и против работы под вывеской «Фасоли». Так Анастасия (фамилия не указана) пишет, что «первые месяцы оставались на плаву, денег хватало на закупку и обслуживание договора». Прибыль от текущей деятельности магазин Анастасии начал приносить только через полгода работы. Сколько потребуется, чтобы вернуть вложенные средства, она пока не знает. Но советует не надеяться на то, что «франшиза сделает за вас».

Но не все настроены так позитивно. «Постоянно какие-то бредовые идеи, ассортимент на складе скудный, цены выше, чем у нормальных поставщиков», — делится впечатлениями Андрей. «Через полгода из успешного магазина превратил магазин в убыточный», — добавляет пользователь, подписавшийся как Муслим. А Альбина хоть и хочет разорвать контракт с «Фасолью», но признаётся, что ждать придётся ещё полгода из-за заложенных в него неустоек (за досрочное расторжение). Справедливости ради нужно заметить, что примерно половина отзывов — положительные.

В самом METRO на обвинения в недостаточной эффективности отвечают, что значительная часть франчайзи решает открыть ещё магазины (один договор выдается на одну торговую точку). При этом в компании уточняют, что минимальный размер закупки в сети сейчас установлен на уровне 200 тысяч рублей в месяц.

Розничный эксперт (в прошлом директор по маркетингу группы «Холидей») Артём Нонка считает, что сейчас «Фасоль» — это не какой-то отдельный игрок рынка, а просто сервис METRO C&C для клиентов. Основным конкурентом «Фасоли» будут не сетевые супермаркеты, а такие же маленькие продуктовые магазины без имени. «Я общался не так давно с одним из франчайзи, и он очень доволен первыми результатами. Правда, у него и опыта в продуктовом ритейле никакого нет», — говорит эксперт.

По мнению Артёма Нонки, «Фасоль» пока представляет интерес прежде всего для малого бизнеса. «Я не знаю других предложений в продуктовом ритейле, которые бы позволяли человеку без опыта открыть магазин с таким скромным стартовым капиталом (для магазина минимального формата это сопоставимо с ценой недорогого нового автомобиля). При этом продукты — это огромный рынок, и магазин такого типа можно открыть фактически где угодно», — считает Нонка.

Впрочем, если в борьбе с «Магнитом» и «Пятёрочкой» у «Фасоли» действительно ещё есть шанс, то справиться с напором другого быстрорастущего ритейлера — «Ярче!» — разрозненным франчайзи будет непросто. Магазины этой сети также открываются на небольших площадках. Однако в отличие от «Фасоли» им гарантированы прямые поставки с фабрик владельца этой сети — производственной группы «КДВ».

Источник: <http://business.nqs.ru/article/54404791/>

### По компании Metro ударил кризис среднего класса России

Торговые центры Metro Cash & Carry считались образцом немецких инвестиций в российскую экономику. Но теперь история успеха грозит превратиться в историю упадка.

В Германии до исторического минимума рухнули акции Metro AG, и произошло это из-за России. Руководство немецкой торговой компании в конце апреля шокировало инвесторов предупреждением, что не достигнет намеченных на нынешний финансовый год показателей по росту оборота и прибыли. При этом основной причиной было названо слабое развитие бизнеса в РФ. Ни один другой региональный рынок в этом письменном заявлении не упоминается, хотя торговые центры Metro Cash & Carry действуют в 25 странах мира.

#### Момент истины наступит 15 мая

"Я, признаться, был весьма удивлен, ведь до сих пор Россия по такому показателю, как норма операционной прибыли, была для Metro лучшим регионом", - рассказал DW Герольд Деппиш (Gerold Deppisch), аналитик банка Landesbank Baden-Württemberg в Штутгарте. Он больше не рекомендует инвесторам покупать акции Metro и сейчас с нетерпением ждет 15 мая, когда в штаб-квартире компании в Дюс-

сельдоре будут обнародованы результаты первого полугодия текущего финансового года.

В этот день руководство Metro должно будет объяснить и своим акционерам, и аналитикам, почему оно до самого последнего времени рассчитывало "на заметное улучшение показателей выручки в России во втором полугодии", а теперь вдруг с этими надеждами рассталось. Но самое главное, от него ждут разъяснений, что конкретно означает "новое позиционирование бизнеса" в России, о котором говорится в апрельском сообщении для инвесторов, и во сколько оно обойдется.

Если представленный план не убедит участников фондового рынка, грозит новая волна распродажи акций Metro, которые по сравнению с февральским пиком и так уже потеряли треть стоимости. Тогда может даже закачаться кресло под председателем правления Олафом Кохом (Olaf Koch). Во всяком случае, Питера Боне (Pieter Boone), доросшего на посту гендиректора Metro Cash & Carry Россия до главы всего мелкооптового подразделения Metro, компания 7 мая уже уволила.

Эта знаковая отставка говорит о том, что бурная экспансия Metro Group на российском рынке, полтора десятилетия служившая образцом успешных прямых немецких инвестиций в экономику России, теперь грозит превратиться в историю упадка.

#### Media Markt хочет избавиться от наследия прошлого

Собственно, он уже начался. Как иначе воспринимать, к примеру, появившиеся в апреле сообщения о том, что сеть Media Markt собирается полностью продать свой бизнес в России? А ведь это 65 магазинов электроники и бытовой техники в 27 городах РФ, открывавшиеся как раз в ту эпоху, когда Media Markt еще входила в состав Metro Group.

Однако в июле 2017 года этот холдинг в ходе разукрупнения разделился на две части: компания Metro AG получила одноименные мелкооптовые центры Cash & Carry, а к новой фирме Сесопоту перешла крупнейшая в Европе сеть магазинов бытовой электроники с брендами Media Markt и Saturn.

И вот не прошло еще и года с момента официального развода, а Сесопоту уже пытается уйти из России, ведя переговоры о продаже Media Markt объединяющимся местным компаниями "М.Видео" и "Эльдорадо". Впрочем, символом успехов былой Metro Group на российском рынке всегда считались не столько магазины электроники, сколько именно торговые центры Metro Cash & Carry.

#### План IPO как кульминация истории успеха

Первые два из них появились в 2001 году в Москве, затем они стали открываться в Московской области, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, на Урале, в Сибири. Сегодня их 90 в 51 одном регионе, сообщает сайт компании, и они обеспечивают работой примерно 16 тысяч человек.

Так Metro Group стала одним из самых активных и крупных, многомиллиардных немецких инвесторов в России. Поэтому далеко не случайно глава именно этого концерна Экхард Кордес (Eckhard Cordes) был избран в 2010 году председателем правления Восточного комитета немецкой экономики - весьма влиятельной в Германии организации, лоббирующей интересы работающего на постсоветском пространстве большого бизнеса.

Осенью 2013 года стало известно, что Олаф Кох, сменивший Кордеса во главе Metro Group, намерен превратить российское подразделение концерна в публичное акционерное общество и часть его акций разместить на бирже, а вырученные в ходе IPO средства пустить на дальнейшую экспансию в России. Этот амбициозный план стал кульминацией истории успеха. Вскоре дела пошли под гору.

#### Слабый рубль и продовольственное эмбарго

Правда, еще в мае 2014 года Кох на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) продолжал говорить о возможном "расширении нашей деятельности в России". Он был тогда единственным руководителем крупной немецкой компании, который приехал на это мероприятие, проходившее через два месяца после аннексии Крыма на фоне нараставшего вооруженного конфликта на востоке Украины.

За всем этим последовали падение курса рубля, российское продовольственное эмбарго, экономический кризис в России, дальнейшее обострение ее отношений с Западом. Уже в начале 2015 года Metro Group отложила IPO российского подразделения на неопределенный срок, а год спустя Олаф Кох окончательно похоронил свой план. В тот период концерн в квартальных отчетах регулярно сообщал о потерях, которые несет на российском рынке при пересчете выручки и прибыли в евро.

Однако в 2017 году экономика РФ вышла из рецессии, рубль относительно стабилизировался, импортозамещение в области продуктов питания заработало, и новая Metro AG, видимо, решила, что худшее в России уже позади. Тем более что впереди - чемпионат мира по футболу, с которым российские магазины компании, похоже, до недавнего времени связывали большие надежды. И вдруг - отрезвляющее сообщение для инвесторов.

DW направила в штаб-квартиру Metro AG в Дюссельдорфе целый список вопросов, но ее пресс-служба отказалась что-либо говорить до официальной публикации 15 мая полугодичного отчета. Что же касается аналитиков, то они достаточно единодушны в оценках тенденций в российской розничной торговле и проблем немецкой компании.

#### "Профессиональный поставщик для малого и среднего бизнеса"

"В ситуации, когда ценовая чувствительность российских потребителей значительно возросла, а быстро расширяющиеся российские ритейлеры активно привлекают покупателей постоянными скидками и акциями, магазины Metro, не захотевшие снижать цены столь же агрессивно, начали восприниматься как слишком дорогие", - отметил в беседе с DW аналитик Commerzbank во Франкфурте-на-Майне Юрген Эльферс (Jürgen Elfers).

Он в начале этого года в четвертый раз побывал в Москве, где посещал предприятия розничной торговли столицы и области, а затем опубликовал два исследования о крупнейших российских ритейлерах, среди которых Metro AG занимает 6-е место. Прогноз Юргена Эльферса: "Улучшить ситуацию в сжатые сроки Metro вряд ли удастся, российский рынок сегодня куда более трудный, чем был лет десять назад".

Алексей Коренев, аналитик московской группы компаний "Финам", пришел в беседе с DW к аналогичным выводам. "Проблемы Metro Cash & Carry в России вызваны прежде всего конкуренцией с крупными федеральными сетями. У населения снизились располагаемые доходы, поэтому его покупательские приоритеты стали смещаться в сторону более дешевых товаров, в эконом-сегмент, и Metro тут сильно проигрывает".

Дело, однако, не только в ценовой конкуренции, от которой страдает, к примеру, и один из двух лидеров российского рынка "Магнит", что вынудило основателя компании Сергея Галицкого в феврале этого года даже продать свои акции по весьма невыгодной для него цене.

Специфика бизнес-модели торговых центров Metro Cash & Carry состоит в том, что они вовсе не ориентированы на широкие слои покупателей (отсюда и необходимость оформить карту клиента). Они занимаются мелкооптовой торговлей и позиционируются как "профессиональные поставщики для малого и среднего бизнеса". Их целевая аудитория повсюду в мире - это отели, рестораны, кейтеринговые ком-

пании, офисы, фермеры, врачи с частной практикой, архитектурные бюро, адвокатские конторы, короче: занятый бизнесом средний класс.

Поэтому в прошлом десятилетии открытие торговых центров Metro Cash & Carry во всех новых городах России весьма наглядно свидетельствовало о том, что там успешно сформировался и развивается малый и средний бизнес. Но не являются ли в таком случае обостряющиеся теперь проблемы Metro AG индикатором ухудшающегося состояния российского среднего класса? "Косвенно - да, - подтвердил Алексей Коренев. - Малый и средний бизнес у нас вынужден сейчас всячески экономить и искать, где подешевле, попроще".

Так что вполне может оказаться, что немецкая компания в свое время сильно переоценила перспективы российской рыночной экономики, а затем вовремя не осознала произошедших в стране глубинных политических сдвигов. Поэтому сейчас она столкнулась в России не просто с возросшей конкуренцией и слабым рублем, а с кризисом самой своей бизнес-модели. Но пока еще просто не готова в этом признать - ни своим акционерам, ни, возможно, даже самой себе.

Источник: [http://www.dw.com/ru/%D0%BF%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8-metro-%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81-%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%BE-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8/a-43718004?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com](http://www.dw.com/ru/%D0%BF%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8-metro-%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81-%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%BE-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8/a-43718004?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com)

### Оптовая асфиксия. Продажи Metro Group в России резко сократились

Через год после введения антироссийских санкций выручка Metro Group в России упала на 14% (до €3,6 млрд). В первом полугодии текущего финансового года объем продаж снизился с €1,8 до €1,5 млрд

Немецкая сеть гипермаркетов Metro Group (№805 в рейтинге 2000 крупнейших публичных компаний мира Forbes, рыночная капитализация €4,12 млрд) зафиксировала резкое сокращение показателей на рынке в России, который до кризиса в отношениях с Украиной и введения антироссийских санкций традиционно вносил наибольший вклад в рост прибыли ритейлера.

В октябре 2017 года российский Forbes поставил Metro Group на вторую строчку в рейтинге «50 крупнейших иностранных компаний в России».

В первом полугодии 2017-2018 финансового года общий объем продаж Metro Group в России снизился по сравнению с тем же периодом прошлого года с €1,803 млрд до €1,534 млрд? или на 14,9%, следует из сообщения о финансовых результатах за второй квартал 2018 года, опубликованного во вторник, 15 мая, на сайте немецкой компании. Во втором квартале текущего финансового года объем продаж Metro Group на российском рынке упал уже на 21% (с €790 млн до €624 млн). В первой половине финансового года продажи группы в мире выросли в сопоставимых категориях на 1,2%. Этому росту способствовали все регионы, за исключением России.

«Динамика развития бизнеса в России и негативные изменения валютного курса оказали сильное отрицательное влияние на продажи и прибыль компании», — заявил по этому поводу председатель правления Metro AG Олаф Кох.

Он сообщил также, что компания предприняла ряд шагов для восстановления роста своего бизнеса в России. Речь идет в том числе о внедрении в магазинах сети в России в прошлом квартале новой ценовой политики, активизации коммерческих инициатив и расширении поддержки, оказываемой независимым торговцам.

В конце апреля 2018 года акции Metro Group резко подешевели после того, как компания снизила прогноз прибыли и продаж, ссылаясь на плохие показатели рос-

сийского подразделения и сложности с заключением нового договора о заработной плате сотрудникам гипермаркетов Real.

В начале мая Metro произвела кадровые перестановки, назначив Филиппа Палацци новым операционным директором компании. Он сменил на этом посту Питера Бона, который отвечал за российский бизнес компании.

Сейчас Metro Group подтвердила свой апрельский прогноз о том, что продажи компании в мире вырастут в 2017-2018 финансовом году менее чем на 0,5% (ранее сообщалось о росте в 1,1%) в связи с неблагоприятными условиями на российском рынке. При этом продажи компании в России окажутся «существенно ниже» показателей прошлого года, а прибыль российского подразделения продемонстрирует «значительное сокращение».

#### Ритейл и санкции

Компания Media Group пришла в Россию в 2001 году. С того времени компания инвестировала в развитие российской сети Metro Cash & Carry свыше €2,5 млрд. В настоящее время в стране работают 89 торговых центров Metro Cash & Carry в 50 регионах страны и более 60 магазинов электроники и бытовой техники Media Markt.

Рост бизнеса позволил немецкой компании планировать IPO своей российской «дочки» - в первом полугодии 2014 года Metro Group собиралась разместить на Лондонской фондовой бирже 25% акций своего российского подразделения и привлечь не менее €1 млрд. Но в марте 2014 года на фоне резкого обострения геополитической ситуации (воссоединение Крыма с Россией, введение странами Запада антироссийских санкций) Metro Group отложила эти планы на неопределенный срок.

В следующем за введением санкций финансовом году показатели бизнеса Metro Group в России ухудшились. По сравнению с фингодом 2014/15 выручка упала на 14% — до €3,6 млрд. Тем не менее председатель правления Metro AG Олаф Кох заявил в интервью Forbes в марте 2017 года, что Россия всегда обладала для компании высокой степенью приоритетности с точки зрения бизнеса. «Несмотря на ряд негативных макроэкономических трендов и снижение общей выручки из-за девальвации рубля, этот рынок продолжает оставаться для нас привлекательным, особенно в продовольственном сегменте», — отметил тогда Кох.

Он выразил уверенность в успехе франчайзингового проекта «Фасоль» (речь идет о сети магазинов «у дома», подчеркнув, что «предприниматели доверяют бренду Metro и готовы стать частью нашего бизнеса».

Кох также рассказал Forbes о том, что Metro Group к лету 2017 года будет разделена на две независимые структуры. Компания Metro сосредоточится на продовольственных продажах, включая одноименную сеть мелкооптовой торговли Cash & Carry и продовольственные гипермаркеты Real (90% бизнеса). А другая — Sесomomу — объединит продажи электроники и бытовой техники (магазины Media Markt и Saturn).

В апреле 2018 года стало известно, что группа MediaMarktSaturn, входящая в немецкого ритейлера бытовой техники и электроники Sесomomу, может продать сеть своих магазинов Media Markt в России структурам миллиардера Михаила Гуцериева F 24 «М.Видео» и «Эльдорадо». Об этом сообщило 13 апреля агентство Reuters со ссылкой на информированные источники.

Источник: <http://www.forbes.ru/biznes/361429-optovaya-asfiksiya-prodazhi-metro-group-v-rossii-rezko-sokratilis>

## Другие темы

### «О'кей» строит в РФ сеть дискаунтеров по европейской модели, стремясь повторить успех Lidl

Российский ритейлер «О'кей», вдохновленный успехом немецких сетей Lidl и Aldi, агрессивно развивает сеть дискаунтеров «Да!», чтобы повторить в России то, что произошло в Европе: вытеснить на вторые позиции другие форматы магазинов.

"У вас (в России) нет дискаунтеров, а дискаунтер – сильнейший формат в Западной Европе. Развитие формата дискаунтера за последние 20 лет – это то, что изменило картину ритейла в Европе. Если вы посмотрите на Германию, доля дискаунтеров там - 45 процентов", - сказал в интервью Рейтер гендиректор группы Миодраг Боройевич, который уверен, что Россию, сфокусированную сейчас на супермаркетах, ждет такое же развитие событий.

Он приводит в пример немецкие сети дискаунтеров Lidl и Aldi, которые завоевали Европу и входят в число пяти крупнейших мировых ритейлеров: Lidl на втором, Aldi - на пятом месте.

Группа «О'кей», до этого специализировавшаяся на гипермаркетах и супермаркетах, во второй половине 2015 года запустила программу дискаунтеров и с тех пор открыла 67 магазинов. В 2018 году компания планирует открыть 30 дискаунтеров.

Дискаунтеры «Да!» копируют модель европейского дискаунтера, такого как Lidl, занимают площадь около 700 квадратных метров и предлагают ассортимент в 2.000-2.250 наименований товара, почти вдвое меньше, чем в привычном для российского потребителя сетевом магазине «у дома».

"В тот момент, когда сеть дискаунтеров «Да!» станет прибыльной и начнет демонстрировать положительные показатели, возможно, мы выйдем с IPO «Да!» для ускорения инвестиций и экспансии", – сказал глава Окей.

Он отметил, что это лишь одна из опций привлечения инвестиций в стремительно развивающийся бизнес сети дискаунтеров.

Компания также добавила, что может рассмотреть привлечение частных инвесторов.

Родившийся в Хорватии Миодраг Боройевич пришел на пост главы компании в мае 2017 года, а до этого возглавлял Rewe Group Italia и руководил бизнесом сети гипермаркетов Kaufland в Центральной, Южной и Восточной Европе.

#### Агрессивное развитие

Дискаунтеры «Да!» работают в Московском регионе и чуть дальше, например, в Рязани, Туле, Твери, Калуге.

"Слишком рано говорить о развитии «Да!» в Сибири, но в будущем, конечно, да. Носиться как йо-йо по всей России – рискованно. Москва и Питер – как локомотив, а остальные регионы – как вагоны, мы должны сначала запустить локомотив", - ответил глава «О'кей» на вопрос, как глубоко в регионы компания готова пойти с дискаунтерами.

"Наша организация процессов (в сети «Да!») дает нам возможность быть более агрессивными, чем наши конкуренты. Если у вас стартап, это сложно - быть агрессивнее с менее чем 100 магазинами «Да!», чем Пятерочка с 10.000 магазинов, это просто вопрос объемов".

По его словам, «Да!» намерена ставить на экономию на процессах внутри магазинов, что позволит делать модель дискаунтера, и высокое качество собственных торговых марок.



В конце марта «О'кей» объявил, что ждет выхода подразделения дискаунтеров на позитивную EBITDA в 2019 году.

"Мы ожидаем, что формат дискаунтеров станет прибыльным в следующие 12-18 месяцев", - сказал Боройевич.

#### Настоящий дискаунтер

"То, что у вас (в РФ) есть – это маленькие региональные сети формата дискаунтер. «Магнит», «Дикси» и «Пятерочка» – это не дискаунтеры, это простые супермаркеты. Дискаунтер не может быть с 5.000 SKU (наименований товара), это невозможно! Вы не можете сохранить формат презентации товара, соответствующий дискаунтеру, в этом случае", - сказал Боройевич.

"Вряд ли можно сказать, что в России есть четкое деление между магазином "у дома" и дискаунтером", - прокомментировала пресс-служба «Дикси» слова главы «О'кей» в ответ на запрос Рейтер, уточнив, что называет свои универсамы и так, и так.

Пресс-службы компаний X5 Retail Group и «Магнит» уточнили, что по отношению к своим магазинам (сеть «Пятерочка» у X5 и основной формат магазинов у «Магнита» используют термин "магазин у дома" и не называют их дискаунтерами).

Боройевич сказал, что, если ритейлер на 700 метрах оперирует 5.000 или больше наименованиями товара, невозможно сохранить процессы, как в дискаунтере: надо вынимать товар из коробок и выкладывать на прилавки, что требует дополнительного времени и персонала, то есть ухудшает продуктивность, приводит к дополнительным расходам и снижает возможность продавать по низким, дискаунтным ценам.

"С 2.000 наименований товара ты можешь удовлетворять потребности (покупателей) лучше, чем с 5.000 наименований, имея хороший баланс ассортимента и локальных брендов, а также премиум бренды", - сказал глава «О'кей».

Это и есть второй секрет успеха дискаунтеров – сильные собственные торговые марки, которые при невысоких ценах демонстрируют высокое качество, сказал Боройевич.

В дискаунтерах «Да!» объем собственных торговых марок составляет 50 процентов, сказал глава «О'кей». Для сравнения, в магазинах «Пятерочка» их около 15 процентов.

"Вы можете представить себе российского клиента, который на Maybach-Mercedes едет в «Пятерочку»? Но в Германии вы увидите Porsche, или Maybach, или S-class Mercedes на парковках Lidl и Aldi, это обычная вещь, это обычное поведение клиентов", - сказал Боройевич.

"Это придет и в Россию, люди начнут думать прагматичнее", - сказал Боройевич, который верит, что здесь дорогие машины будут парковаться возле дискаунтеров, в которых будут представлены высококачественные продукты по доступным ценам.

Он приводит в пример историю успеха Lidl в Хорватии:

"Если бы 10-15 лет кто-нибудь спросил, каков шанс Lidl здесь (в Хорватии), ответ был бы "ноль", нет шансов, никто не будет покупать собственные торговые марки. Но сейчас Lidl – номер один в Хорватии. Похожая ситуация в Румынии, Болгарии, Польше, Чехии. Дискаунтеры – сильнейшие на рынке".

#### Гипермаркет должен быть компактным

Группа «О'кей» еще в 2015 году стала показывать ухудшение динамики выручки и снижение чистой прибыли, 2016 год компания закончила с чистым убытком, с конца

того же года сопоставимые продажи (LFL) ушли в минус и не перешли в позитивную зону до сих пор.

Со снижением трафика и сопоставимых продаж столкнулись и другие российские ритейлеры.

"Снижение LFL в России связывают с экономическими проблемами, но это не так. Ритейл в России в последние годы рос на 20 процентов (по площадям) в год, и есть эффект каннибализации, и это из-за него, а не из-за клиентов. Если у вас есть пирог, и вы его разделите не на 8, а на 10 частей, то получится, что эти куски меньше", - сказал Боройевич.

По итогам 2017 года группа «О'кей» вышла в прибыль, но благодаря продаже конкуренту – группе X5 - подразделения супермаркетов.

Российские СМИ также писали, что «О'кей» ведет переговоры с «Ашаном» о возможной продаже гипермаркетов, которых сейчас у ритейлера 78. Но глава «О'кей» опровергает это:

"Я прагматичный менеджер и я не могу сказать, что мы никогда не будем участвовать ни в каких сделках. Но на данный момент (переговоров) нет".

Компания активно занята развитием модели компактного гипермаркета:

"Ниша компактного гипермаркета довольно свободна в России. Это также объясняет, почему мы решили продать наш бизнес супермаркетов в России. Инвестировать в формат супермаркета для нас не лучшее решение в первую очередь потому, что конкуренция в этом сегменте наибольшая".

Боройевич говорит, что компания изучит каждый гипермаркет на предмет необходимости оптимизации торговой площади. Там, где площади используются неэффективно, «О'кей» отдаст часть площадей партнерам.

В тех магазинах, где оптимизация пространства уже проведена, рост EBITDA составляет более 20 процентов, говорит он.

"Наши планы по экспансии связаны с форматом компактного гипермаркета - это магазин между 3.000 и 6.000 квадратных метров. Раньше открывали магазины площадью 9.000, 10.000, 11.000 квадратных метров. Но для оптимальной продуктивности 5.000-6.000 квадратных метров более чем достаточно. У лучших по ассортименту гипермаркетов в Европе как раз такие площади".

"Время – деньги для наших клиентов, в больших коробках вы можете потратить несколько часов. Если я могу удовлетворить ваши потребности на площади 5.000 квадратных метров, вы сможете сэкономить пару часов, купив то же самое", - сказал Боройевич.

Глава «О'кей» говорит, что сейчас 94 процентов выручки группе приносят гипермаркеты, один процент приходится на онлайн продажи и 5 процентов - на подразделение дискаунтеров, но уверяет, что эта пропорция в будущем кардинально изменится:

"Верьте мне, в следующие 5-10 лет дискаунтеры по доле станут так же важны для нас, как и гипермаркеты".

Источник: <https://ru.investing.com/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B0/article-547749>

### Российские гипермаркеты ищут оружие против бедности

Растущая конкуренция со стороны дискаунтеров заставляет российские сети гипермаркетов искать новые стратегии развития. Некоторые из ритейлеров постепенно приходят к выводу о необходимости смены позиционирования, пытаются сфокуси-

роваться на более дорогих товарах, другие — стимулируют более платежеспособный спрос. Эксперты ритейл-рынка считают подобные шаги хотя и вынужденными, но не совсем логичными.

#### Новые приоритеты

О смене коммерческой модели недавно заявил гендиректор «Ашан ритейл Россия» Франсуа Реми. По его словам, сеть уходит от позиционирования дискаунтера с упором на дешевые товары. «У нас они называются товарами первой трети ассортимента. Задача сейчас — дать клиентам более полное предложение, особенно во второй и третьей трети ассортимента, т.е. в среднем и премиум-сегменте», — пояснил Реми «Ведомостям». При этом сеть намерена предлагать более дешевые товары и в премиальном сегменте.

В результате смены стратегии количество товарных наименований в ассортименте сети может увеличиться на 30-40%. Сейчас в «Ашане» обычно представлено около 50 тыс. видов товаров. По словам Реми, за счет расширения предложения компания надеется нарастить число товаров в корзине покупателя и поднять трафик.

О необходимости продвигать более дорогие товары говорят и другие сети гипермаркетов. Например, об этом говорил гендиректор «Ленты» Ян Дюннинг, комментируя результаты первого квартала 2018 года. «Покупатели позитивно реагировали на изменения в нашем предложении, маркетинге и коммуникациях, покупая больше товаров и отдавая предпочтение более дорогим позициям, что привело к самому мощному росту качества продаж с 2013 года», — приводила пресс-служба «Ленты» слова Дюннинга. По итогам первого квартала 2018 года сопоставимые продажи ритейлера увеличились на 6,1% год к году, а средний чек — на 5,5%. Руководство сети оценило показатели ритейлера как «воодушевляющие».

При этом в торговой сети подчеркивают, что речь не идет о смене стратегии — скорее, ритейлер старается реагировать на запрос потребителя. «Мы коммуницируем покупателям то, что ими востребовано. Если он ищет более дешевые товары, то мы ему делаем соответствующие предложения. Если хочет попробовать что-то более дорогое, то это мы ему соответственно коммуницируем. Но мы не переключаем покупателей насильно на более дорогие товары, это не работает», — пояснили РБК Петербург в пресс-службе компании.

Аналитик «Открытие Брокер» Тимур Нигматуллин согласен с тем, что в случае с «Лентой» уместнее говорить о стимулировании продаж более дорогих товаров, чем о смене позиционирования. «Программа лояльности сети позволяет анализировать покупки и предоставлять таргетированное персональное предложение. Это дает возможность оперативно реагировать на изменение спроса. В результате компания предлагает товары по более высоким ценам для тех, кто может себе позволить», — объясняет эксперт.

#### Вынужденный шаг

По словам гендиректора агентства INFOLine Ивана Федякова, желание торговых сетей сменить позиционирование или акценты в коммуникации, прежде всего, связано с кризисом формата гипермаркетов, который возник в результате жесткой конкуренции в эконом-сегменте.

«Конкуренция оттягивает потребителя в другие магазины. Магазины шаговой доступности стали предлагать покупателю цены, близкие к гипермаркетам. Это стало возможным, потому что крупные сети стали добиваться хороших закупочных цен, а поставщики добровольно-принудительно — участвовать в акциях», — поясняет Федяков. В результате многие покупатели предпочли не тратить время и деньги на дорогу в гипермаркет, а посещать магазины шаговой доступности, добавляет эксперт.

Тимур Нигматуллин соглашается, что низкие цены уже не служат дополнительной мотивацией к покупкам в гипермаркетах.

Гипермаркеты могли бы предлагать более конкурентные цены, если бы не имели дополнительных издержек из-за большой площади. По словам Федякова, доля non-food товаров (электроника, бытовая техника, товары для интерьера, игрушки, одежда — ред.), которая в некоторых магазинах занимает 50-70% площади, избыточна — эта группа не так востребована. «Данную категорию покупают не так активно из-за конкуренции с интернет-магазинами наподобие AliExpress», — говорит Федяков.

Эксперт добавляет, что абсолютные данные игроки рынка не раскрывают, но косвенно о наличии подобной проблемы говорит желание ритейлеров сдать в аренду часть площадей гипермаркетов. Например, «Карусель» в гипермаркетах на улице Савушкина и проспекте Руставели предлагает в аренду помещения, площадь которых превышает тысячу квадратных метров, следует из информации на сайте ритейлера.

#### Сомнительный шаг

Эксперт не уверен, что новая политика гипермаркетов окажется эффективной в долгосрочной перспективе. «Решение перейти на более дорогой ассортимент вызывает сомнение, поскольку оно не соответствует экономической ситуации и современным трендам развития розничных сетей. Хотя я допускаю, макроэкономические показатели позволяют говорить о возможном улучшении. Хуже уже не должно быть», — полагает Федяков. «Несмотря на падение реальных доходов россиян, многие потребители устали от постоянной экономии и давления, и иногда хотят себя побаловать более качественными товарами», — добавляет эксперт.

Нигматуллин, в свою очередь, допускает рост спроса на более дорогие товары. «Последние опросы показывают, что сберегательные настроения снижаются. И по законам экономики после затяжного кризиса, если нет новых шоков, должен быть рост. Восстановительный рост будет заметен в первой половине этого года», — говорит он. Впрочем, периодические покупки дорогостоящих товаров в долгосрочной перспективе обычно не перерастают в привычку покупателя потреблять более широкий ассортимент, добавляет Нигматуллин.

Источник: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/14/05/2018/5af593949a79477166295b1e](https://www.rbc.ru/spb_sz/14/05/2018/5af593949a79477166295b1e)