



В ПОГОНЕ ЗА ПОМЕЩЕНИЯМИ

ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ПЕРМАНЕНТНО ЖАЛУЮТСЯ НА НЕДОСТАТОК КАЧЕСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ. СУДЯ ПО ВСЕМУ, ПРОБЛЕМА НЕСКОЛЬКО ПРЕУВЕЛИЧЕНА. НАПРИМЕР, *ADIDAS GROUP* НАМЕРЕНА УВЕЛИЧИТЬ ТОРГОВУЮ СЕТЬ В СТРАНАХ СНГ ДО КОНЦА 2009 Г. ДО 750 МАГАЗИНОВ. О ТОМ, ГДЕ КОМПАНИЯ ВОЗЬМЕТ СТОЛЬКО ПОМЕЩЕНИЙ И ЧЕМ СОБЛАЗНИТ МНОГОЧИСЛЕННЫХ АРЕНДОДАТЕЛЕЙ, РАССКАЗЫВАЕТ МАРТИН ШЕНКЛАНД, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА *ADIDAS GROUP* В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ.



Текст: Александр ПЫПИН

-С

чем связаны столь грандиозные планы по расширению сети магазинов?

— Российская ситуация уникальна для *adidas Group*. В Европе компания открывает в основном концептуальные магазины, которые можно охарактеризовать как музеи спортивной и повседневной одежды, они формируют имидж компании. Основными каналами продаж являются европейские мультибрендовые сети спортивных товаров. В России в 90-х годах каналы продаж необходимо было создавать самим. Опыт открытия первых магазинов был успешным — российский потребитель положительно относится к бренду *adidas*. На данный момент открыто около 200 магазинов в России под маркой *adidas*. Возможно, уникальный российский опыт станет образцом для развития торговых сетей компании на других бурно растущих потребительских рынках, например Китая и Индии. Кроме того, с 2007 г. мы активно развиваем в России такие бренды, как *Reebok* и *Rockport*. По нашим планам к концу 2009 г. в России будет 400 магазинов *adidas*, 250 *Reebok* и 100 *Rockport*.

— Как повлияло объединение в 2005 г. adidas с компанией Reebok на планы развития торговой сети ваших магазинов в России и СНГ?

— После объединения наших компаний представительство *adidas Group* в России занимается развитием как сети магазинов *adidas*, так и *Reebok*. На момент объединения компаний в России уже работали 22 магазина *Reebok*, открытые компанией *Sport and Fashion Group* по лицензии, а также еще около 40 магазинов, работавших по схеме франчайзинга. Магазины партнеров уже сотрудничают непосредственно с нами, а 22 магазинами продолжает управлять *Sport and Fashion Group*. В конце 2006 г. мы выкупили их права на представление *Reebok* на нашем рынке, в результате запущенной программы до конца года было открыто более 25 собственных магазинов *Reebok*.

— Не будет ли происходить развитие одной сети в ущерб другой?

— При формировании планов развития мы исходим из того, что бренды *Reebok* и *adidas* равноправны (хотя у россиян *adidas* имеет большую известность) и должны развиваться равномерно. На 2007 г. запланировано открытие 90 магазинов *adidas* и такого же числа магазинов *Reebok*. Кроме того, мы будем активно использовать синергетический эффект от размещения этих магазинов рядом, в том числе и в торговых центрах.

— В чем отличие магазинов Reebok от магазинов adidas? Как вы намерены избегать конкуренции — ведь оба работают в одной товарной категории?

— Во-первых, у каждой из марок есть свои поклонники. Для той же части населения, которая не уделяет большого внимания конкретным маркам, соседство двух брендов предоставит больший выбор. Если не пришлось продукция *adidas* по душе, зайдут в соседний *Reebok* и купят что-нибудь там.

— В сферу влияния вашего офиса входят и страны СНГ. Каково состояние сети и планы развития в этих странах?

— На Украине работаем уже несколько лет — там более 60 магазинов, а в 2007 г. вышли в Казахстан, где до конца года откроется 16 собственных магазинов *adidas* и *Reebok*. Что же касается других стран, то там, вплоть до Таджикистана, работают наши партнеры.

— В каких городах вы предпочитаете открывать магазины? Какова минимальная численность населения города, где вы готовы открыть магазин?

— Сейчас мы готовы открывать магазины в 150 городах России и СНГ с населением более 100 тыс. человек. Однако уже есть прецеденты открытия магазинов и в меньших



МАРТИН ШЕКЛАНД, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ADIDAS GROUP В РОССИИ И СНГ

населенных пунктах, например в Ханты-Мансийске, Туапсе и др. При принятии решения о размещении магазина в конкретном месте конкретного города мы исходим из его потребительского потенциала, конкурентного окружения, плотности размещения своих собственных магазинов. Благодаря развитию новых сетей мы получили больше возможностей — раньше приходилось отказываться от хорошего помещения, если рядом уже был магазин *adidas*, а теперь можем там разместить *Reebok* или *Rockport*.

— **Каким должен быть торговый центр, чтобы вы согласились там представить свои магазины? В каких случаях вы представляете одну из марок, а в каких все свои марки?**

— Мы рассматриваем в первую очередь торговые центры с площадью от 20 тыс.кв.м и стараемся представить в них два главных бренда — *adidas* и *Reebok*. Для этого требуется 500–600 кв.м. Магазин *Rockport* займет дополнительно 100 кв.м. При принятии решения обращаем внимание на соответствующий нашему уровню набор арендаторов, наличие продуманной концепции объекта, репутацию девелопера. Поскольку известность наших марок достаточно велика, то расцениваем себя как невяного мини-якоря. В крупнейших торговых центрах марка *adidas* может быть представлена отдельными концептуальными магазинами *adidas Performance* и *adidas Originals*. В торговых центрах на окраинах размещаются стоковые магазины. Также нами могут быть представлены бренды *Salomon* и *ССМ* (хоккей на льду).

— **Какие требования компании к помещениям, в которых открываются магазины?**

— Площадь помещений от 250 до 1000 кв.м. На минимальной площади мы можем открыть магазин одной марки, на 1000 кв.м — представить все свои марки. Если магазин на улице, то обязательно первый этаж. В торговых центрах

мы также размещаемся на первом этаже и редко на втором, рядом с вертикальными коммуникациями или входами. При выборе помещений под стоковые магазины мы менее требовательны — это могут быть помещения на 2–3 этажах.

— **Как влияет на работу ваших магазинов в ТЦ присутствие мультибрендовых и монобрендовых магазинов спортивных товаров? Требуете ли вы эксклюзивности представления своих марок или ассортимента?**

— Наоборот, мы с большим доверием относимся к тем торговым центрам, где представлены различные монобрендовые и мультибрендовые магазины спортивных товаров и не выдвигаем таких требований. А вот с обратными случаями, когда наше присутствие в торговом центре считали ненужным под влиянием арендаторов, представляющих спорттовары, сталкиваться приходилось. И способ борьбы с этим один — узнавать о новых проектах и первыми проводить переговоры с девелоперами.

— **Не планируете ли вы открывать мультибрендовые магазины, где в едином торговом пространстве объединены все ваши марки?**

— В продвижение каждого из наших брендов вкладывается солидный рекламный бюджет, у каждого из них есть своя сформировавшаяся аудитория, свой имидж. Объединить их в одном торговом пространстве — значит разрушить те ценности, что формировались десятилетиями. Наш принцип: отдельный бренд — отдельный магазин. Хотя мы заинтересованы, чтобы магазины наших марок располагались рядом. ➤

↙
При формировании планов развития мы исходим из того, что бренды *Reebok* и *adidas* равноправны и должны развиваться равномерно. На 2007 г. запланировано открытие 90 магазинов *adidas* и такого же числа магазинов *Reebok*.

СЕЙЧАС МЫ ГОТОВЫ ОТКРЫВАТЬ МАГАЗИНЫ В 150 ГОРОДАХ РОССИИ И СНГ С НАСЕЛЕНИЕМ БОЛЕЕ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. ОДНАКО УЖЕ ЕСТЬ ПРЕЦЕДЕНТЫ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНОВ И В МЕНЬШИХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТАХ, НАПРИМЕР В ХАНТЫ-МАНСИЙСКЕ, ТУАПСЕ И ПР.



> — *Согласно планам вашей компании вы намерены открывать сотни магазинов, а где найдете для них помещения?*

— В этом нет ничего невозможного, ведь мы работаем не только в Москве. К концу 2009 г. мы намерены охватить все города России, Казахстана, Украины с населением более 100 тыс. человек, а для открытия магазинов использовать возможности как рынка торговых центров, так и стрит-ритейла. Кроме того, возможно размещение в составе спортивных комплексов, стадионов, горнолыжных комплексов. Один из рынков, к работе с которым мы относимся с опаской, — рынок муниципальных помещений, где приходится пользоваться услугами посредников. Для реализации планов сформирован отдел развития, за каждым регионом закреплен персональный менеджер. Кроме того, мы придерживаемся стратегии аренды помещений и не рассматриваем предложения об их выкупе, что позволяет быстрее принимать решения. Как показывает многолетний опыт, от момента выбора помещения до открытия магазина проходит в среднем 3–5 месяцев, и уменьшить эти сроки невозможно. Но, учитывая масштабы рынка и интенсивность строительства торговых центров, мы уверены в реализации заявленных планов.

— *Какие требования вы предъявляете к договору аренды, в том числе к уровню ставок, сроку действия? Готовы ли к схеме платежа от оборота, и сколько он может составлять?*

— Договор аренды заключаем минимум на 5 лет. Платеж от оборота считаем преимущественной схемой, поскольку наша компания работает полностью в соответствии с российским законодательством и налоговым кодексом, и мы готовы предоставлять сведения о своем обороте арендодателям, однако пока редко, особенно в регионах. Схема фиксированных платежей все еще является доминирующей.

— *Что изменилось на рынке торговых центров за те годы, что вы работаете в России и СНГ?*

— Стало больше адекватных и соответствующих европейским представлениям проектов торговых центров. Кроме того, стали более упорядоченными и прозрачными отношения между ритейлерами и арендодателями. В договорах аренды теперь прописываются услуги, входящие в эксплуатационные расходы, правила оплаты коммунальных платежей, строительно-отделочных работ, порядок взаимодействия с управляющей компанией, изменения арендной ставки.

Неизменная проблема — сроки открытия торговых центров, они задерживаются или центры открываются без значительной доли арендаторов. Чтобы обезопасить себя, мы включаем в договоры аренды условия о частичной оплате до того момента, когда центр заработает полноценно. Требуется улучшения и система поддержки арендаторов в период

открытия — у нас уходит на оборудование магазина в ТЦ, предоставленного в состоянии *shell&core*, порядка 50 дней.

— *Помещения на стрит-ритейл, особенно в центральных торговых коридорах, пользуются большим спросом. Как вам удается выдерживать конкуренцию?*

— Благодаря наличию региональных менеджеров мы постоянно в курсе событий, происходящих на рынке торговых помещений конкретного города, и готовы своевременно предложить их владельцам долговременное сотрудничество. Естественно, мы не платим такую аренду за кв.м, как салоны сотовой связи, — нашим главным преимуществом являются долгосрочность и надежность отношений. Договор аренды заключается минимум на 5 лет и непосредственно с представительством *adidas*, все арендные и иные платежи происходят в срок, предусматривается индексация арендной ставки, обязательна регистрация договора. Арендодатель знает, что на протяжении длительного времени он будет получать стабильный гарантированный доход. Кроме того, мы вкладываем значительные средства в ремонт как внутри, так и снаружи помещения, поддержание его в презентабельном виде на протяжении всего срока аренды, хотя, конечно, различные расходы на благоустройство прилегающей территории все-таки ложатся непосредственно на собственника.

— *Приходится ли закрывать магазины?*

— Такие случаи единичны, поскольку мы тщательно подходим к выбору помещений, составляем подробный бизнес-план для каждой точки. Кроме того, проверяем юридические основания сделки. Если мы понимаем, что сделка будет рискованной, мы предпочитаем отказаться от нее или потратить время на дополнительную проверку. Поэтому процент закрываемых магазинов ничтожен, а с попыткой закрытия магазина по юридическим причинам с использованием арендодателем административного ресурса мы столкнулись всего один раз.

— *Ранее и сеть adidas, и сеть Reebok развивались как путем открытия собственных магазинов, так и партнерских — по франчайзингу. Вы будете придерживаться этой схемы и дальше?*

— Сейчас мы предпочитаем развивать собственную сеть, но при этом учитываем интересы уже существующих партнеров, у которых в управлении около 80 магазинов *adidas* и 40 *Reebok*. Например, если на улице уже работает партнерский магазин, то, конечно, рядом размещать свой собственный мы не станем. В то же время в собственной сети нам проще контролировать качество обслуживания, ассортимент, выручку, соответствие оформления магазинов фирменному стилю. В некоторых случаях мы даже готовы выкупать бизнес у наших партнеров, хотя пока такие случаи не зафиксированы. **M**