

РЕГИОНЫ ПРОСЯТ ОГНЯ >>

Основные баталии за раздел розничного рынка развернулись в регионах. Общероссийские и мировые монстры — нападают, локальные сети — защищаются и контратакуют. Арсенал применяемых сторонами средств разнообразен: борьба за лояльность поставщиков, налаживание отношений с местными администрациями, предложения о покупке и переходе под известные марки целых сетей, развитие франчайзинга и его дискредитация.

Текст: Александр Пыпин
Фото: Екатерина Орловская

От большего к меньшему

Освоение российского розничного рынка торговыми сетями началось с Москвы и Санкт-Петербурга, около 40% российского товарооборота. По мере насыщения этих рынков крупнейшие розничные сети начали освоение городов-миллионников, каждый из которых составляет еще 2–3% от товарооборота. Уже сегодня во многих городах локальные и федеральные сети начинают раздел рынка. Например, результаты опроса в Челябинске говорят о том, что такие сети, как «Пятерочка», «Дикси», «Патэрсон», пользуются доверием горожан наравне с местными сетями. Однако *Metro Cash&Carry* по объему введенных площадей в 2004 г. опередило все российские сети и освоило 6 городов. Инвестиционные вложения для рывка в «terra incognita» неизвестны, но их объем явно составляет более 100 млн. USD.

С каждым годом конкуренция местных и общенациональных сетей все активнее проявляется в регионах. Волна «захватчиков» уже докатилась до Пензы, Тольятти, Липецка, Орла, Тулы, Калуги и др. «Основная цель сетевых игроков — завоевание рынка, более конкретно — «застолбить» самые интересные места. В большинстве случаев происходит экстенсивный рост, и не у всех получается сочетать его с качеством», — анализирует ситуацию директор по маркетингу сети «Райцентр» (г. Нижний Новгород) Владислав Афроськин. Локальные сети тоже готовятся к будущей конкуренции, интенсивно расширяются — в основном за счет областных городов. «Последние несколько лет оборот сети «Виват» ежегодно удваивался. В 2005 г. такого резкого роста мы уже не планируем. Это связано с увеличением конкуренции на рынке, отсутствием подходящих помещений. Поэтому свое развитие видим в открытии супермаркетов в городах области с населением свыше 100 тыс. человек, в строительстве собственных объектов и изучении возможности выхода на рынки соседних регионов», — делится планами директор торговой сети «Виват» (г. Пермь) Константин Мальков. Выход в соседние регионы и областные центры прорабатывают и такие сети, как «Кировский» (г. Екатеринбург), «Семья» (г. Пермь), «Райцентр» (г. Нижний Новгород), «Самара-Продукт» (г. Самара) и многие другие.

Несмотря на интенсивное развитие сетевой торговли, жесткая конкуренция в регионах все-таки еще не началась. По мнению экспертов, раздел рынка окончательно произойдет только через 4–6 лет после прихода федеральных сетей в регион. Пока даже в наиболее конкурентном российском регионе — Калининградской области — лидеры местного рынка не жалуются на падение товарооборота и других показателей. «В Калининградской сети «Дешево» средний чек в 2004 г. вырос на 40%. Товарооборот на 1 кв.м торговой площади — на 13%, а производительность — на 16,5%», — рассказывает Игорь Николаев, начальник отдела развития ГК «Виктория» (сети «Квартал», «Дешево», «Виктория»).



ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ

Инвестиционное преимущество

Маркетинг, категорийный менеджмент, брэндинг, франчайзинг — все эти умные слова не в новинку и локальным сетям. Москвичи во многом лукавят, когда говорят, что у них технологии лучше. Такие гипермаркеты и супермаркеты, как «Семья» в Перми, «Эконта» в Нижнем Новгороде или «Монетка» в Екатеринбурге, ничем не хуже московских. Ярчайшим примером технологичности регионального бизнеса стал краснодарский «Магнит», уже давно превратившийся из локальной сети в общедоказательную. Малые форматы хоть и требуют небольших вложений в открытие магазина и избавляют от головной боли по поиску подходящей недвижимости, но и предъявляют высокие требования к управлению сетью с числом магазинов, превышающим тысячу. Как ни крути, у масштабного бизнеса на общедоказательном уровне есть ряд преимуществ, хотя их порой и преувеличивают. «Отсутствие стратегических ограничений по регионам присутствия позволяет быстро наращивать товарооборот сети. А это и новый уровень отношений с поставщиками, и возможность использования большего набора инструментов дифференциации: например, проекты *private label* экономически эффективны только при больших объемах выпуска», — рассказывает Игорь Николаев. Однако преимущества, получаемые за счет более высокого товарооборота с поставщиками, имеют свои ограничения. Например, многие местные продовольственные марки имеют большую популярность у потребителей, чем федеральные, и по их товарообороту федеральный новичок вряд ли сможет поспорить в первые годы с крупной местной сетью, а значит, не сможет получить преимущество в закупочных ценах. Да и товары с федеральными и международными марками также часто закупаются у местных дистрибьюто-

ров, для которых на данном этапе местные сети куда как больший и важнейший клиент, особенно если в детстве сидел с ним за одной партией, а сегодня — заседаешь в одной городской Думе. В чем действительно проигрывают локальные сети — так это в некоторых возможностях продвижения своей марки. «Инструменты *product placement*, телереклама — весьма дорогостоящие инструменты, недоступные локальным сетям. Впрочем, лидерство сети в глазах покупателей и ее известность не одно и то же. Так, согласно проведенному в Челябинске исследованию (см. табл. 1), самая известная сеть в городе — «Пятерочка». Но покупают горожане все равно больше в местном лидере — «Молнии». Неоспоримое преимущество у федеральных сетей — доступ к инвестиционным ресурсам. Многие и не скрывают, что не ставят целью экстенсивного развития быструю окупаемость, главное — занять место на пока еще растущем и свободном рынке. Главным конкурентным преимуществом перед локальными сетями на данном этапе для них стала возможность получения относительно дешевых инвестиционных ресурсов.

Круговая оборона

У локальных сетей припасены свои козыри. «Наше главное преимущество — знание специфики местного рынка и знание своего покупателя. Помогают и тесные многолетние взаимоотношения между всеми игроками локального рынка», — считает Владислав Афроськин. Именно «тесные взаимоотношения» часто становятся асимметричным ответом со стороны местных сетей на инвестиционное преимущество «федералов». В регионе образуется круговая оборона на линии сети — администрация — поставщики. «Опыт работы с регионами показывает разную роль административного ресурса в экономике региона. Как правило, она всегда



ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ



Федеральные и интернациональные сети идут в глубь страны. Основные батальоны за розничный рынок развернулись в регионах. Общероссийские и мировые монстры — нападают, локальные сети — защищаются и контратакуют.

| Торговые сети | Осведомленность | Положительное отношение |
|---------------|-----------------------|-------------------------|
| | 1 | 1 |
| | % от числа ответивших | % от числа ответивших |
| «Молния» | 62,3 | 57,1 |
| «Пятерочка» | 75,8 | 53,3 |
| «Незабудка» | 46,2 | 32,4 |
| «Сезам» | 13,5 | 8,9 |
| «Теорема» | 14,8 | 12,7 |
| «Патэрсон» | 12,6 | 9,8 |
| «КС» | 17 | 11,4 |
| «Дикси» | 42,8 | 27,9 |

высокая, различается лишь степень лояльности местным бизнес-элитам или степень лояльности собственным материальным интересам», — рассказывает Игорь Николаев. Многие сети идут в «закрытые» регионы с опаской, особенно насмотревшись на приключения первопроходца, роль которого в большинстве «регионов-крепостей» уже выполнила «Пятерочка». Насколько были успешны ее проекты в «открытых» Челябинске, Воронеже, Волгограде, настолько же неудачны оказались они в Екатеринбурге и Перми. В Екатеринбурге и Краснодаре приход «Пятерочки» был отмечен бойкотом местных поставщиков под давлением крупнейших местных сетей. Естественно, федеральные сети считают такой подход стратегически неверным. Преодоление таких препятствий федеральными сетями вопрос времени. По мере их укрепления и становления, а также по мере роста количества федеральных договоров поставок роль местных поставщиков будет снижаться. Поэтому у них в конце концов просто не останется выбора — либо работать с сетью, либо уйти с рынка», — анализирует ситуацию Игорь Николаев. На войне, как говорится, все средства хороши. В том числе и переманивание ключевых фигур «противника». Поэтому федеральные сети, чтобы минимизировать риски в регионах, часто нанимают на высокооплачиваемые «ответственные» должности местных влиятельных чиновников, приглашают на работу руководителей местных сетей.

Не моем, так франчайзингом

Многие федеральные сети пошли бы и дальше — купили бы не только людей, но и целые сети. Однако многим из них в регионах покупать нечего — сети, совпадающие по

формату, например, с «Перекрестком», «Патэрсоном», «Ра-мстором», «Гроссмартом», можно пересчитать по пальцам. А желающих продаться — и того меньше. Проще ситуация с сетями форматов «магазин у дома» и «дискаунтер» — однако они в большинстве случаев слабо прозрачны, трудно поддаются оценке, а главное — не продаются по разумной цене. «Покупка сети — наиболее быстрый способ получения интересных объектов недвижимости и захвата значительной доли рынка. Но есть характерная особенность регионального бизнеса — завышение собственной стоимости. Переоценивается значение административного ресурса и материальных активов. Финансовая непрозрачность участников рынка тормозит широкое применение сделок по слияниям и поглощениям. Кроме того, при покупке сети часто вместе с активами можно получить «богатое наследие» внутриорганизационных проблем. А главный минус — в том, что это наиболее затратный вариант входа на рынок», — считает Игорь Николаев. Состоявшиеся сделки имели небольшой объем и мало участников — в 2003–2004 гг. «Перекресток» получил контроль над сетями в Ярославле (365), Нижнем Новгороде (*SPAR Middle Volga*) и Ростове-на-Дону («Вавилон») — всего около 15 магазинов. И это на всю огромную Россию. Локальные сети перед угрозой захвата рынка общенациональными сетями также предпринимают попытки укрупниться и объединиться, но и они в силу слабого доверия российских бизнесменов несут больше ритуальный характер, как и попытки создания различных закупочных союзов. Гораздо больше перспектив участники рынка малоформатной торговли видят во франчайзинге. Местным предпринимателям он позволяет сохранить свой любимый бизнес, >

Неоспоримое преимущество федеральных сетей – доступ к инвестиционным ресурсам. Кто-то получает инвестиции благодаря продаже контрольного пакета, кто-то – за счет кредитных ресурсов зарубежных банков и финансовых структур. Многие сети продолжают использовать оффшорные схемы инвестирования.

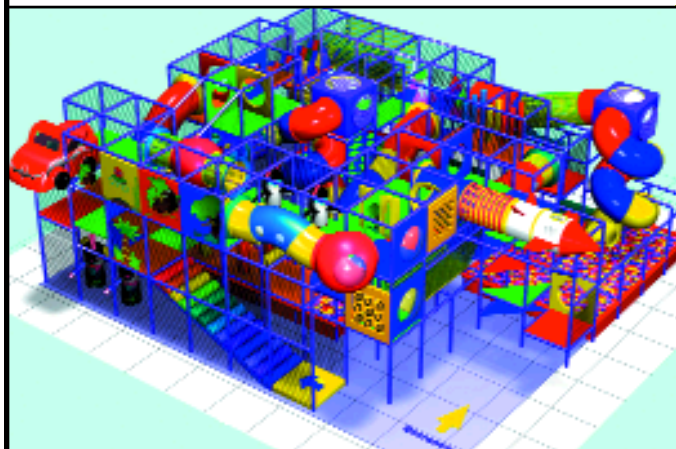
| Пробные покупки | Постоянные покупки | Коэффициент перехода «осведомленность – отношение» | Коэффициент перехода «пробные – постоянные покупки» | Стали покупать чаще и больше | Общий рейтинг |
|-----------------------|-----------------------|--|---|------------------------------|---------------|
| Значимость параметра | | | | | |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | |
| Значения | | | | | |
| % от числа ответивших | % от числа ответивших | % | % | % от числа ответивших | |
| 51,7 | 28,7 | 91,7 | 55,5 | 67 | 751 |
| 52,4 | 19,9 | 70,3 | 38,0 | 73 | 675 |
| 32,8 | 12,9 | 70,1 | 39,3 | 63,4 | 573 |
| 7,3 | 1,6 | 65,9 | 21,9 | 100 | 529 |
| 10,4 | 2,5 | 85,8 | 24,0 | 62,5 | 472 |
| 7,9 | 1,2 | 77,8 | 15,2 | 66,7 | 433 |
| 9,8 | 3,5 | 67,1 | 35,7 | 45,5 | 419 |
| 22,7 | 6,6 | 65,2 | 29,1 | 28,6 | 403 |

Таблица 1. Рейтинг торговых сетей г. Челябинска (агентство «Маркетинг Индустрия», г. Челябинск).



А В ВАШЕМ ЦЕНТРЕ ЕСТЬ ИГРОВАЯ КОМНАТА? *

*Наличие игровой комнаты дает прирост до 20% посетителей.



Готовые решения с использованием:

- уникальных игровых комплексов;
- многоуровневых лабиринтов;
- ярких пластиковых горок и мягких игровых форм с сухим бассейном.

Будем рады видеть Вас в нашем демонстрационном зале!

Наш адрес: г. Москва, ул. Волочаевская, д.12А
Тел./факс: (095) 787 58 10, 787 58 11
E-mail: ng@newhorizons.ru

www.newhorizons.ru



| Название ТЦ | Город | Кол-во магазинов | Оборот в 2004 г. млн. USD |
|--------------|-----------------|------------------|---------------------------|
| «Кировский» | Екатеринбург | 53 | 170 |
| «Купец» | Екатеринбург | 40 | 110 |
| «Альянс НТА» | Нижний Новгород | 74 | 317 |
| «Радеж» | Волгоград | 52 | 70 |
| «Эдельвейс» | Казань | 98 | 95 |
| «Молния» | Челябинск | 4 | 75 |

Таблица 2. Крупнейшие локальные сети.

контроль за его развитием и прибылью, а сетям — интенсивно расширяться и экономить средства. Примечательно, что франчайзинг уже применяют как федеральные сети («Квартал», «Дешево», «Пятерочка», «Копейка»), так и местные («Самара-Продукт», «Райцентр»).

Если для местных сетей франчайзинг — возможность привлечь в первую очередь независимые магазины в регионе своего присутствия, то для федеральных сетей — способ выхода именно на новые региональные рынки. «В зоне обслуживания далее 300 км от Москвы ТД «Копейка» намерен развивать сеть только франчайзинговых универсамов. Причем компания обязуется не продавать двух и более ма-

Острая проблема для всех участников региональных рынков — нехватка торговой недвижимости. Покупать и арендовать в регионах по разумным ценам практически нечего, поэтому сети становятся строителями.

стер-франшиз на одной и той же эксклюзивной территории», — рассказывает директор Управления развития бизнеса Торгового Дома «Копейка» Сергей Ложкин.

«Франчайзинг — наименее затратная схема вхождения на новый рынок. Наличие у франчайзи активов в виде работающих магазинов позволяет быстро занять ведущие позиции на новом рынке. Франчайзи знают особенности хозяйствования на местном рынке, часто обладают существенным административным ресурсом. По такой схеме можно проводить стремительную региональную экспансию при ограниченном инвестиционном бюджете», — отмечает Игорь Николаев.

«Никакие дорогостоящие маркетинговые исследования не заменят тех знаний и опыта, которые накопил бизнесмен, многие годы работающий в интересующем компании районе или городе», — подтверждает эффективность расширения сети с помощью франчайзинга Сергей Ложкин. Однако беспроблемным франчайзинг выглядит только на первый взгляд. «В процессе продвижения данного продукта мы столкнулись с непониманием идеи франшизы, которое выражается в боязни потерять контроль над своим торговым предприятием», — обращает внимание на недоверие предпринимателей Владислав Афроськин. Большинство российских сетей занимают помещения разного формата, что связано с особенностями и историей российского градостроительства. Поэтому франчайзинговый пакет приходится адаптировать под конкретный магазин или сеть. Для крупных же проектов франчайзинг оказывается практически неприменим — слишком сложный бизнес для копирования. Единственная существующая в России система подобного франчайзинга — SPAR — пока показала себя слабо жизнеспособной.

Торговцы становятся строителями

Острой проблемой для всех участников региональных рынков становится отсутствие в российских городах

DORINDA HOLDING S.A.

ЗАО «Доринда» купит, арендует землю,

имущественные комплексы, торговые площади

от 7 000 м² до 20 000 м², земельные участки от 2 Га до 30 Га.

Для строительства Гипермаркетов 

в Москве и Московской области.

Тел.: 785-8122, 785-8127. Тел./факс: 785-8128

www.okmarket.ru
msk@dorinda.ru

| Город | «Пятерочка» | «Патэр-сон» | «Пере-кресток» | «Дик-си» | «Рам-стор» | Ме-го | «Квар-тал» | «Гросс-март – Billa» | «Маг-нит» | «Копей-ка» |
|-------------------|-------------|-------------|----------------|----------|------------|-------|------------|----------------------|-----------|------------|
| Самара и Тольятти | + | + | + | | + | + | | | + | |
| Нижний Новгород | | | + | | + | | | | | |
| Казань | + | + | | | + | + | | + | | |
| Волгоград | + | | + | | | + | | | + | |
| Ростов-на-Дону | | | + | | + | + | | | + | |
| Воронеж | + | | + | | | | | | + | |
| Саратов | + | | | | | | | | + | |
| Екатеринбург | + | | | | | | | | | |
| Красноярск | | | | | + | | | | | |
| Омск | + | | | | | | | | | |
| Ярославль | | | + | + | | + | | | + | |
| Тула | | | | + | | | | + | | + |
| Владимир | | | | | | | + | | | |
| Тверь | | + | | | | | | | | |
| Рязань | | | | + | | | | + | | + |
| Челябинск | + | + | | + | | | | | | |
| Краснодар | + | + | + | | | + | | | + | |
| Уфа | + | + | | | | | | | + | |
| Пермь | + | | | | | | | | | |

Таблица 3. Присутствие сетей по городам.

подходящей торговой недвижимости. Покупать и арендовать в регионах по разумным ценам практически нечего, поэтому сети, особенно работающие в крупных форматах, становятся строителями. Они либо вступают в долю в одном из проектов местных торговых центров и комплексов, либо строят сами. Однако при самостоятельном строительстве сетям приходится проходить через стандартные «семь кругов ада», сопровождающих любую застройку. Чтобы не проходить согласования, большинство федеральных крупноформатных сетей предпочитает договариваться с местными девелоперами. Но девелоперов не так уж и много – поэтому сетям приходится сталкиваться в жесткой конкурентной борьбе за одни и те же строящиеся помещения. В проходящих ба-

тальных «Перекрестку», «Патэрсону», «Рамстор» и прибавившемуся к ним в 2004 г. гибриду «BILLA-Гросс-март» приходится несладко. Местные сети предпочитают вообще не вмешиваться в подобные сражения. Но, имея административный ресурс, они начинают интенсивно осваивать новую, пока еще свободную и перспективную рыночную нишу – гипермаркеты. Так, сеть «Семья» уже открыла два таких магазина, планирует строить гипермаркет «Кировский». Однако всем им стоит поспешить – федеральные сети гипермаркетов уже начали создавать компании «Гиперцентр» (Росмарт), «Агроторг» («Карусель») и *Dorinda* («О'Кей») – в этом формате, как и в остальных, ожидается через несколько лет острая конкурентная борьба. М

Новый торгово-развлекательный центр «МЕРИДИАН»



В составе центра

- Супермаркет
- Магазин бытовой техники
- Развлекательный центр
- Торговые галереи
- Отделение банка
- Офисы

г. Краснодар, ул. Стасова, 182

Общая площадь 25 000 м²
Наземная парковка 500 машиномест

Открытие - 3-й квартал 2005 г.

Аренда торговых и офисных площадей: тел. (095) 937-35 16, (095) 920-24 70; e-mail: t.khan@riabank.ru