

# Тенденции розницы

Главные факты от генерального директора «INFOLine-Аналитика» **Михаила Бурмистрова**



## Михаил Бурмистров

генеральный директор агентства «INFOLine-Аналитика»

С 2005 по 2011 гг. руководил рядом исследовательских и консалтинговых проектов в сфере розничной торговли FMCG и DIY для таких компаний, как X5 Retail Group, «Магнит», «Лента» и др., а также международных инвестиционных фондов. Член экспертного совета по развитию конкуренции в сфере розничной торговли при ФАС России. [www.infoline.spb.ru](http://www.infoline.spb.ru)

## Основные параметры российского рынка продовольственных товаров

Оборот X5 Retail Group N.V. по итогам 2010 г. превысил \$11,5 млрд, доля 10 крупнейших сетей FMCG России достигла 13,5% рынка FMCG, а в целом на современные форматы розничной торговли FMCG приходится почти 40% рынка. При этом темпы роста большинства ритейлеров были выше, чем рынка продовольственных товаров в рублевом выражении.

Сети, продемонстрировавшие показатели хуже рынка, стали участниками крупнейших сделок M&A, в ходе которых сменили владельца («Виктория» и «Копейка»). В стадии предпродажной подготовки находится и сеть «Седьмой континент», владелец которой пытается повысить привлекательность актива, приобретя контроль над активами сети «Мосмарт» (по состоянию на начало

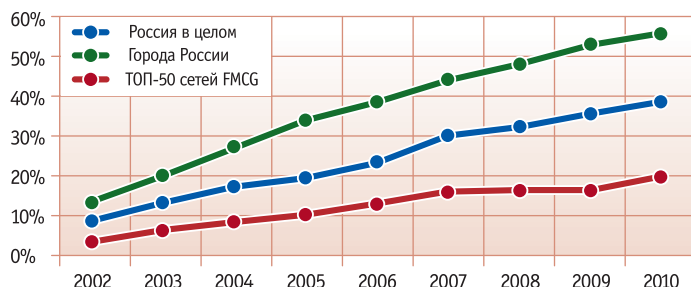
марта 2011 г. из 12 магазинов в управлении компании осталось только пять действующих объектов: четыре в Москве и один в Московской области).

Ключевым событием января 2011 г. стало заявление ГК «Дикси» о приобретении 100% активов ГК «Виктория». Стороны планируют закрыть сделку в конце мая 2011 г. Общая стоимость сделки составит 25,6 млрд руб. с учетом существующей долговой нагрузки ГК «Виктория» и будет оплачена денежными средствами и частично акциями ОАО «Дикси Групп». В результате сделки существующие акционеры ГК «Виктория» станут миноритарными акционерами объединенной компании (с пакетом акций менее 15%), а доля контролирующего акционера ОАО «Дикси Групп» – ГК «Меркурий» – составит 50% плюс 1 акция. Примечательно, что «Дикси» не планирует ребрендинг супермаркетов сети «Виктория» – они продолжают работать под действующим брендом. Резкое усиление тенденции к консолидации на российском розничном рынке связано с усилением конкуренции и снижением темпов роста сопоставимых продаж всех крупнейших ритейлеров: 5 из 6 крупнейших ритейлеров продемонстрировали в целом по сети like-for-like ниже 10% (кроме сети «Лента»). В условиях 12,6% роста оборота розничной торговли продовольственными товарами в денежном выражении по России в целом это свидетельствует о сокращении ры-

## Темпы роста большинства крупнейших сетей FMCG выше рынка Food (+12,6%)

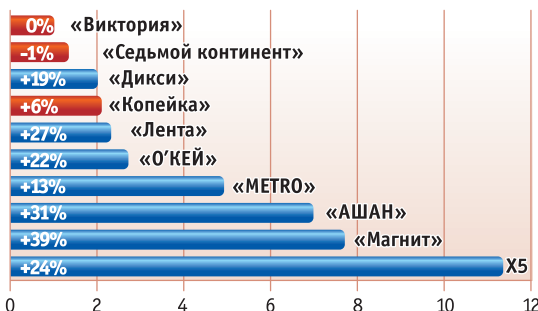
### Доля современных форматов на рынке розничной торговли FMCG – 39,6%

Доля современных форматов ТОП-50 сетей FMCG в РТО продовольственными товарами в 2002–2010 годах, %



### Доля крупнейших сетей FMCG всего 13,5%, в том числе X5 – 3,7%

Выручка ТОП-10 сетей FMCG, млрд. долл.



## Операционные показатели сетей FMCG России в 2010 году

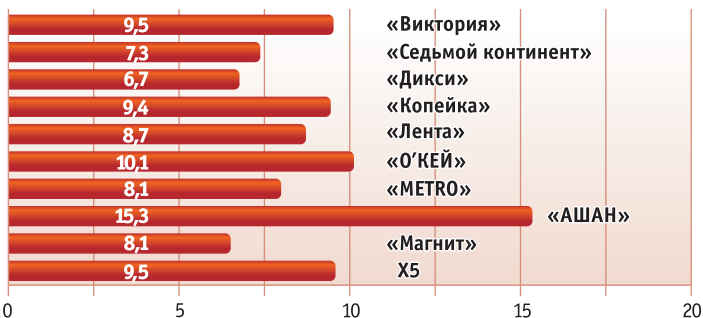
### Динамика торговых площадей

Торговые площади ТОП-10 сетей FMCG, тыс. кв. м.



### Рейтинг по выручке с кв. м площади

Выручка ТОП-10 сетей FMCG с кв. м площади, тыс. долл.



ночной доли. В 2011–2012 гг. конкуренция на рынке розничной торговли будет повышаться, и перспективы роста like-for-like могут быть связаны только с высокими темпами роста цен на продовольствие.

При этом технологией эффективного и быстрого организационного роста в России обладают только сеть «Магнит» и в некоторой степени «Пятерочка», что в условиях ограниченного количества привлекательных активов для сделок M&A (фактически из сетей с оборотом более 15 млрд руб. можно назвать только ГК «Холидей» и сеть «Мария Ра») неизбежно приведет к снижению темпов роста выручки крупнейших игроков. Операционные показатели большинства региональных сетей не позволяют им стать привлекательными объектами для поглощения, так как сделки по продаже региональных сетей фактически являются передачей прав долгосрочной аренды, что не очень интересно большинству крупнейших ритейлеров при сложившемся в регионах уровне цен на розничные активы на уровне 0,5–0,6 от величины оборота.

### Динамика показателей операционной деятельности российских ритейлеров формата FMCG

Ключевой тенденцией 2010 г. стало продолжившееся с 2009 г. усиление концентрации в розничном секторе, обусловленное резким снижением темпов роста большинства сетей второго эшелона сетей и более высокими темпами роста крупнейших мультиформатных сетей («Магнит» и X5 Retail Group), ритейлеров, развивающих крупноформатные торговые объекты («Ашан» и «О'Кей»), а также федеральных ритейлеров, ключевым форматом которых является дискаунтер («Дикси» и «Монетка»). При этом на две крупнейших розничных компании России («Магнит» и X5 Retail Group) приходится 56%<sup>1</sup> (в 2009 г. – 48,2%, в 2008 г. – 27,9%) общей величины новых торговых

площадей (суммарная величина прироста площадей по 90 крупнейшим ритейлерам, нарастившим их по итогам 2009 г., без учета сетей, сокративших площади). За 2010 г. рост торговых площадей по 90 сетям составил более 1 млн кв. м (с учетом закрытий около 870 тыс. кв. м). В 2011 г. мы ожидаем сохранения или даже повышения уровня концентрации инвестиционной активности: так, доля X5 Retail Group и «Магнит» в общей величине прироста площадей по 90 крупнейшим ритейлерам может приблизиться к 60%. По нашему мнению, именно недостаточно быстрые темпы органического роста стали одной из причин ухода Льва Ароновича Хасиса с поста CEO X5 Retail Group.

В рейтинге крупнейших ритейлеров FMCG России по величине торговых площадей по итогам 2010 года произошла смена лидера: после приобретения сети «Копейка» рейтинг возглавила X5 Retail Group. В то же время инвестиционная программа сети «Магнит» на 2011 г., составляющая почти \$1,5 млрд, может позволить ей уже к концу 2011 г. снова стать лидером по общей величине торговых площадей.

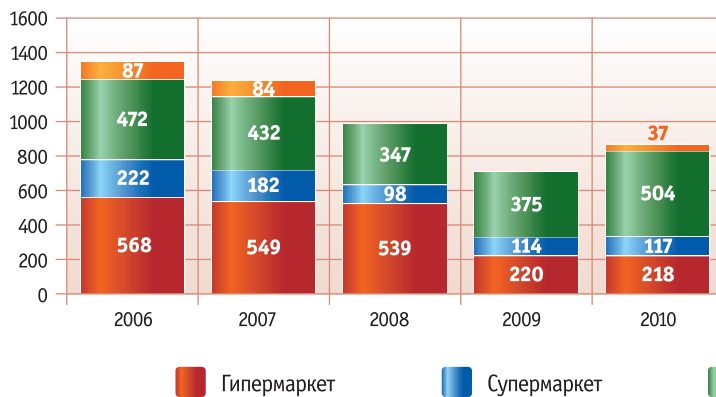
Лидером рейтинга по показателю выручки с квадратного метра площади по итогам 2010 г. остался «Ашан», продемонстрировавший рост эффективности, в то время как «Седьмой континент» и «Копейка», динамика сопоставимых продаж которых была негативной, значительно ухудшили показатели. При этом разрыв между лидером по показателю эффективности в формате дискаунтер сетью «Пятерочка» и сетью «Копейка» практически двукратный, что свидетельствует о значительном потенциале повышения операционной эффективности после интеграции «Копейки» в состав X5 Retail Group.

### Динамика показателей развития сетевой торговли FMCG по форматам

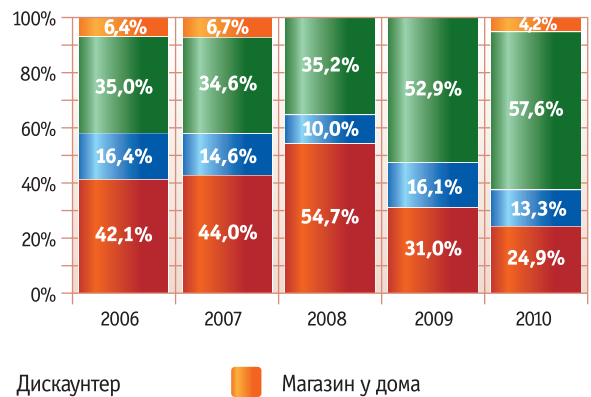
По итогам 2010 г. наибольшую долю в структуре торговых площадей продолжают занимать дискаунтеры и гипермаркеты, причем в связи с закрытием гипермаркетов «АЛПИ» и «Мосмарт» доля гипермаркетов демонстриру-

<sup>1</sup> Без учета закрытий гипермаркетов «Алли» летом 2010 года, общей торговой площадью 132,96 тыс. кв. м

### Динамика прироста торговых площадей 90 крупнейших ритейлеров России в 2006–2010 годах



### Структура прироста торговых площадей 90 крупнейших ритейлеров России в 2006–2010 годах



ет тенденцию к снижению, несмотря на высокие темпы органического роста сетей «Карусель» и «Магнит».

Ключевыми форматами для российских ритейлеров в 2010 г. остались дискаунтер и гипермаркет. Что касается формата супермаркет, то на рынке продолжается процесс изменения концепции, основными элементами которой являются повышение доли свежих продуктов и сокращение доли непродовольственных товаров – подобная программа реализуется сетями «Перекресток» (формат «Зеленый Перекресток»), «Ситистор» и «Ашан-Сити». Кроме того, некоторые ритейлеры отказываются от развития данного формата и закрывают (например, «Мосмарт») или переформатируют некоторые супермаркеты (например, ГК «Холидей», X5 Retail Group) в дискаунтеры. Возможности развития формата «магазин у дома» для федеральных сетей практически отсутствуют, а франчайзинговые проекты пока носят ограниченный

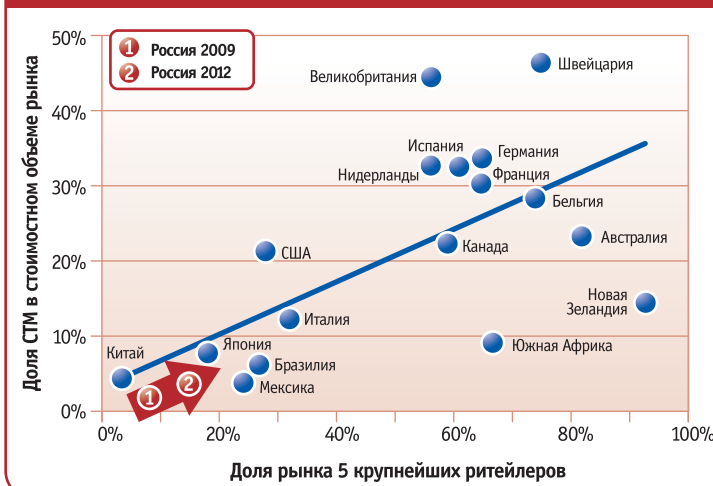
характер («Перекресток-Экспресс» в Московском регионе, «Спар» в Нижегородской области и «Аникс» с проектом «Корзинка» в Сибири).

### Взаимодействие ритейлеров с поставщиками

Взаимодействие поставщиков и ритейлеров в 2010–2011 гг. осуществлялось в условиях достаточно быстрого роста мировых цен на продовольствие, а также скачкообразных цен на отдельные виды товаров (гречка, просо, картофель, овощи, макаронные изделия, молоко и т.д.). Из-за стремительных ценовых изменений на мировом рынке и неурожая ситуация в ряде товарных категорий становится все менее предсказуемой, и участники рынка вынуждены часто пересматривать цены на те или иные виды товаров в связи с волатильностью цен на сырье. В результате поставщик теряет деньги, осуществляя поставки по согласованным ранее ценам, не обеспечивающим прибыльную работу, а сеть не получает вовремя нужный товар на полку и также теряет деньги. Повышение качества взаимодействия между поставщиками и сетями станет стратегическим вопросом 2011 г. в FMCG-ритейле, так как цены на продовольствие в России стремительно растут, а давление на ритейлеров в предвыборный год со стороны государственных органов и ФАС увеличивается. При этом уже с конца 2010 г. федеральные ритейлеры значительно повысили наценки на товары, не являющиеся KVI, в связи с необходимостью поддержать размер маржи, сокращавшейся в связи с ожесточением ценовой конкуренции по наиболее продаваемым товарным категориям и SKU.

Аналитики INFOLine отмечают также новую тенденцию 2010 г., которая получит дальнейшее развитие в 2011 г. Не только федеральные, но и региональные ритейлеры все чаще переходят на прямые контракты с производителями, отказываясь от услуг дистрибуторов. По мнению специалистов агентства, это приведет к значительным изменениям коммерческой полити-

### Взаимосвязь доли СТМ и консолидации торговли FMCG по странам мира



ки компаний-поставщиков и структуры ассортиментной матрицы ритейлеров. При этом производители сталкиваются с неполными загрузками рейсов при поставке в отдаленные регионы и значительным увеличением логистических расходов при поставках в сетевую розницу.

Одной из проблем, снижающих качество сотрудничества поставщиков и сетей, является недокументированная работа категорийных менеджеров (байеров) в торговых сетях и Key Account менеджеров компаний-поставщиков. Часто при смене специалистов поставщики и ритейлеры не могут быстро восстановить отстроенное ранее взаимодействие. При этом самый правильный выход – тщательная документация бизнес-процессов взаимодействия с ритейлерами для Key Account менеджеров, а также формирование комплекса инструкций по взаимодействию с конкретными поставщиками и аналитических материалов по ситуации на рынке и в промышленности для категорийных менеджеров в торговых сетях. Переход на систему электронного документооборота, который был только обозначен в 2010 г., станет новым ключевым трендом 2011–2012 гг. во взаимодействии поставщиков и ритейлеров и позволит компаниям оптимизировать процессы взаимодействия, исключив такой проблемный фактор, как утечка ценовых данных.

Также следует отметить тенденцию к сокращению количества SKU в ассортиментной матрице не только дискаунтеров (например, «Пятерочка» полностью выводит бренды из ряда категорий – крупы, макароны и т.д., – заменяя их на СТМ и товары «по пате»), но и дистрибьюторских компаний, вынужденных осуществлять рационализацию ассортимента в условиях сокращения маржи, роста логистических издержек и затрат на персонал. При этом развитию СТМ в России препятствует слабость производственной базы пищевой промышленности и сельского хозяйства, которая вынуждает крупнейших ритейлеров привлекать к производству СТМ зарубежных производителей из стран ближнего и дальнего зарубежья. В связи с этим объем продаж СТМ в 2012 г. превысит показатель 2010 г. примерно в 2 раза.

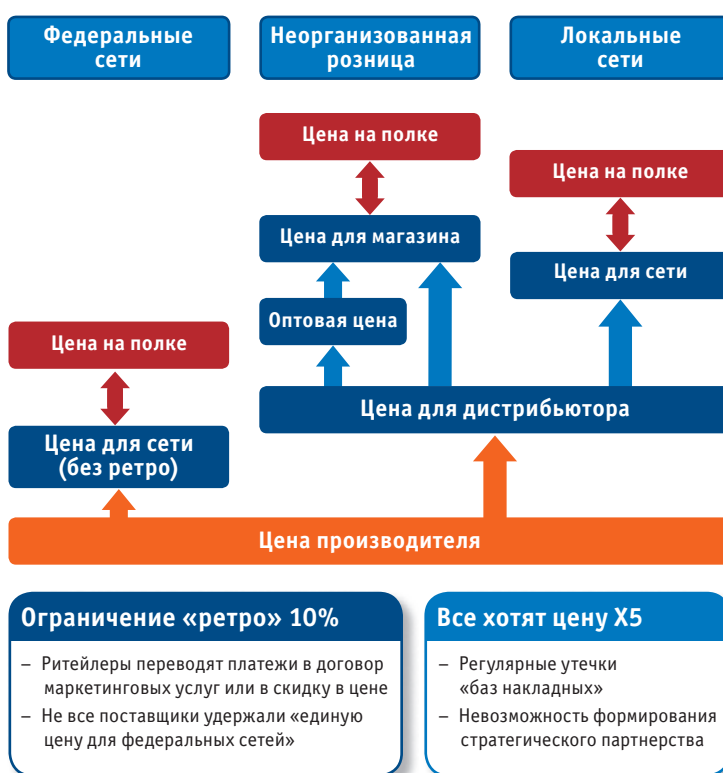
## Государственное регулирование розничной торговли продовольственными товарами

Ключевой проблемой для ритейлеров и поставщиков остается незавершенность формирования системы государственного регулирования торговли, а также отсутствие «прозрачных» и понятных рынку «правил игры», что обуславливает усиление вмешательства государственных органов и управление отраслью «в ручном режиме». Следует отметить, что неурожай в России и рост цена на продовольственные товары на мировом рынке в предвыборный год значительно повышают риски введения государственного контроля цен и наценок. Основные изменения в системе государственного регулирования торговли приведены на рисунке 1.

Рисунок 1: Государственное регулирование розничной торговли в России



Рисунок 2: Ценообразование после принятия ФЗ-381



К 1 августа 2010 года все договоры торговых сетей с поставщиками были приведены в соответствие с ФЗ-381, однако ряд изменений в отношениях ритейлеров и поставщиков произошел уже в I полугодии 2010 г:

- еще во II квартале 2010 г. ряд ритейлеров потребовал от поставщиков ретробонусы, превышавшие разрешенные законом 10%, перевести в скидку. Это вызвало отказ некоторых поставщиков от основополагающего принципа ценообразования «единой цены для федеральных сетей», в соответствии с которым все федеральные сети-клиенты получали от поставщиков одинаковую цену, а разница в коммерческих условиях обеспечивалась за счет ретробонусов. В связи с этим для поставщиков существенно увеличился риск утечки ценовой информации, так как, в отличие от договора, конфиденциальность которого может быть обеспечена, счет-фактуры и накладные, как правило, рано или поздно оказываются доступными другим ритейлерам, что неизбежно провоцирует конфликтные ситуации из-за различия ценовых предложений для различных торговых сетей (рисунок). Наиболее целесообразным вариантом решения данной проблемы является переход к системе электронного документооборота, который вводит, например X5 Retail Group;
- в связи с запретом на осуществление возврата продукции ритейлером поставщику (наиболее остро данная проблема стоит в категории «fresh») возмалась разработка механизма «добровольного возврата» (заключается обратный договор, по которому сеть выступает продавцом, а поставщик – покупателем, причем особо оговаривается добровольный характер «закупки»). При этом в III квартале 2010 г., по результатам совместного обращения Fazer и X5 Retail Group, ФАС вынесла решение о допустимости возвратов в категории «хлебобулочные изделия»;

- налоговая нагрузка на поставщиков возросла в связи с уходом «ретробонусов» и «листинга» (эти платежи могли быть отнесены на себестоимость) в маркетинговые услуги (отнесение маркетинговых и рекламных услуг на себестоимость ограничено определенными нормативами, и, как правило, налоговая служба проверяет адекватность цен на оказанные услуги и их соответствие среднерыночному уровню). Ключевой проблемой является то, что торговые сети обычно не предоставляют нормальных закрывающих бухгалтерских документов, а ряд крупных поставщиков с объемами продаж в рознице от \$100 млн не может «закрыть услугами» ретробонус, превышающий 10%;
- «вход в сети» для поставщиков усложнился, так как набор инструментов по вводу в сети продукции у поставщиков несколько сократился, а ритейлеры, развивающие формат «дискаунтер», запускают программу вывода брендов из некоторых товарных категорий с полной заменой их на СТМ и товары «попате» (в «Пятерочке» с начала 2011 г.);
- проведение промо-акций усложнилось в связи с невозможностью прописать в договоре привязку к объему продаж, что в условиях низкого качества прогнозирования ритейлерами объемов продаж, по мнению некоторых поставщиков, стало напоминать казино.

Но ключевым негативным изменением для компаний-поставщиков стало активное вмешательство ФЗ-381 во взаимоотношения между производителем или импортером FMCG и дистрибьюторскими компаниями. Причем негативное влияние характерно для двух из трех основных систем организации дистрибуции (рисунок 3):

- DSD (Direct Sales & Delivery) – система собственных складов, доставки и персонала компании (используется компаниями Coca-Cola, Pepsi, Danone и некоторые другие);
- DS3 (Direct Sales 3-rd Party Delivery) – система, при которой работа собственных торговых представителей производителя сочетается с отгрузками через дистрибьюторов;
- ZPD (3-rd Party Distribution) – работа через дистрибьюторов, которые обеспечивают и непосредственно продажи (работу торговых представителей), и отгрузку продукции клиентам.

Следует отметить, что проблема организации дистрибуции является одной из наиболее острых, так как невозможность производителя влиять на деятельность дистрибьютора не только отрицательно сказывается на продажах, но и формирует комплекс негативных эффектов, связанных с нарушениями установления цен при продажах в различных «каналах» и соблюдением «территорий» поставки. ■

Рисунок 3: Система дистрибуции после принятия ФЗ-381

