



Главным признаком глобализации торговли считается приход в страну глобальных ритейлеров, что мы и наблюдаем сегодня во всей красе. Правда, по этому показателю Россия несколько отстала от стран Центральной и Восточной Европы (например, Польши, Словении и Чехии), где давно уже подавляющую долю на рынке занимают крупные зарубежные сети. Но это не беда, а скорее сила нашей страны. Дело в том, что в отличие от вышеназванных стран, где либо вообще отсутствовали собственные розничные сети, либо они были очень слабы, в России сложились достаточно развитые отечественные торговые сети, которым на сегодняшний день принадлежит сравнительно большая доля на рынке.

Тем не менее начиная с 2000 года всемирно известные розничные сети потянулись в Россию и стали пускать здесь корни. Сегодня в нашей стране весьма успешно работают Auchan, Metro, REWE, Globus, Spar, IKEA, Douglas, Sephora, OBI, Leroy Merlin, Zara, Real, Intersport, Media Markt и другие. В этом году стало известно, что и настоящие акулы розничного бизнеса при-

няли решение приплыть в российские воды. Уже заявила о своем приходе французская сеть Carrefour. По данным аналитиков информационно-консалтинговой компании INFOline, ее гипермаркеты будут открыты в Москве (заключен договор аренды 12 тыс. кв. м в ТК «Фили»), открытие которого намечено на начало 2008 года), Ростове-на-Дону (заключен договор аренды 15 тыс. кв. м в ТЦ «Горизонт») и Краснодаре (ведутся переговоры об аренде в ТЦ «OZ», открытие которого намечено на I полугодие 2008 года). В апреле текущего года для осуществления операций в России было зарегистрировано дочернее предприятие сети Carrefour — ООО «Карфур Рус», с мая-июня уже ведутся предварительные переговоры с поставщиками.

Не скрывает своего намерения совершить в ближайшей перспективе бросок на Восток и американская Wal-Mart. Вице-президенты корпорации Майк Братчер и Хуан Фигуейро минувшим летом сообщали прессе, что пристально изучают Россию на предмет экспансии. Сейчас компания активно регистрирует здесь свои товарные знаки. На данный момент за компанией Wal-Mart Stores Inc. уже закреплены права на 42 знака. Кстати, некоторое время назад девелоперская компания «Макромир» заявляла о намерении привести Wal-Mart в Россию. Все это говорит о том, что лидер мировой розничной торговли действительно вознамерился прийти на российский рынок и ищет наиболее конструктивные пути внедрения, рассматривая возможные партнерства.

**Ускоренный рост доходов наших соотечественников превратил их в желанных клиентов для западных ритейлеров**

единственный глобальный игрок, который еще никак не проявился на нашем рынке, это английская Tesco.

**РОССИЯНЕ ЛЮБЯТ ШОПИНГ**

Россия оказалась в фокусе внимания глобальных розничных сетей не случайно. Международные исследовательские компании на протяжении последних лет относят ее к наиболее перспективным розничным рынкам. Доходы населения растут здесь гигантскими темпами. Соответственно, растут их запросы и расходы, а в результате бурно развивается весь рынок ритейла.

Начиная с 2000 года прирост объемов торговли только в секторе гипермаркетов и супермаркетов не опускался ниже 40%. По подсчетам аналитиков МДМ-Банка, только сектор российской продуктовой розницы до 2010-го ежегодно будет прибавлять в весе по 16%. При том что на Западе рост этого сегмента не превышает 5% в год.

Согласно последнему исследованию маркетинговой компании Nielsen, российский рынок товаров народного потребления (ТНП) с середины 2006 года по середину 2007-го вырос на 9% в стоимостном выражении. «В то время как граждане государств со зрелой экономикой — Великобритании, Германии, Японии, а также многих развивающихся стран Восточной Европы — не

скрывают скепсиса в отношении собственных финансовых перспектив и состояния национальной экономики, Россия сегодня находится в числе стран с высоким уровнем потребительского доверия, что напрямую влияет на готовность приобретать товары и услуги. Так что при условии сохранения нынешних темпов роста и настрое-

**По объему рынка розничной торговли Россия входит в первую десятку, а в рейтинге привлекательности развивающихся рынков занимает второе место**

ний потребителя к 2025 году Россия имеет все шансы стать крупнейшим потребительским рынком в Европе и выйти на четвертое место в мире», — утверждает Михалис Крису, региональный директор компании Nielsen в странах Северо-Восточной Европы.

Уже сегодня по объему рынка розничной торговли РФ входит в первую десятку мировых лидеров, а в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей, составленном в 2006-м компанией A.T. Kearney (Global Retail Development Index), она заняла второе место, пропустив вперед лишь Индию. Кстати, эту позицию Россия удерживает третий год. Причем интегральный показатель привлекательности, согласно данным A.T. Kearney, по итогам 2006 года вырос после снижения в 2004—2005-м.

«Возможностей развиваться в Средней и Центральной Европе сейчас гораздо меньше, чем в России. Здесь же экономический бум! В то же время рынок розничной торговли здесь очень фрагментирован: пятерка лидеров рынка до сих пор занимает только 9%. И это означает, что он привлекателен для новых игроков, особенно для дискаунтеров», — сообщил «BusinessWeek Россия» консультант A.T. Kearney Иван Котов.

Интересен российский рынок еще и тем, что конкуренция среди торговых сетей здесь пока очень небольшая. Вообще количество магазинов на душу населения в РФ почти в 300 раз меньше, чем во многих европейских странах. Уровень же организованного (сетевого) розничного проникновения в России еще ниже. По оценкам аналитиков инвестиционного банка Goldman Sachs, в 2006 году этот показатель составил чуть более 25% от всего пищевого розничного оборота против 65% в среднем на развитых рынках. Относительно прилично на фоне всей страны выглядят разве что Санкт-Петербург, где этот показатель составляет 70%, и Москва с 40%. А магазинов современного формата — гипермаркетов и вовсе в России единицы. Хотя за ними будущее. По прогнозам аналитика брокерского дома «Открытие» Натальи Мильчаковой, до 2012 года рентабельность у этого формата составит 20% в год, в то время как у других сетей она будет снижаться до 10—15%.

Тем не менее специалисты A. T. Kearney считают, что желающим прийти в Россию следует поторопиться. Несмотря на то что в целом рынок России сохраняет привлекательность для международных ритейлеров, развивающих форматы супермаркет и гипермаркет, конкуренция в крупных городах усиливается и через два-три года самостоятельный выход будет практически невозможен ввиду высокого уровня конкуренции. «Подобная ситуация уже наблюдается в Санкт-Петербурге, где количество гипермаркетов превышает 1 на 100 тыс. человек, а международные ритейлеры Metro и Auchan проигрывают в конкурентной борьбе с сетями «Лента», «О'Кей» и «Карусель», — подчеркивает Михаил Бурмистров, руководитель отдела аналитики информационно-консалтинговой компании INFOline. — Возможности развития крупноформатных магазинов в городах с населением более 500 тыс. человек станут очень ограниченными уже к началу 2009 года, когда к перечисленным выше ритейлерам добавится «Магнит» (по состоянию на середину 2007-го он осуществляет строительство 17 гипермаркетов, до конца 2007-го может открыть от трех до шести объектов и располагает еще 23 земельными участками) и X5 Retail Group, анонсировавшая развитие нового формата — сети гипермаркетов Frank».

## В ГОРОДА И ВЕСИ

Приход активных глобальных игроков разворочил достаточно консервативную доморощенную систему российской торговли и практически заставил ее сделать первый шаг к глобализации. А именно начать региональную экспансию.

По данным Вадима Радаева, первого проректора ГУ-ВШЭ, автора книги «Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле», глобальные операторы быстро, без особой «раскачки» вписались в ряды ведущих участников рынка по экономическим показателям. Например, в продуктовом сегменте Auchan, Metro и «Рамстор» к 2005 году входили в десятку лидеров по объему продаж, а их доля в этой десятке к 2006 году достигла 32%. «Обладая финансовой мощью, предлагая широкий ассортимент товаров и низкие цены, они начали угрожать позициям основных российских игроков, — считает Вадим Радаев. — Помимо огромных масштабов, западные компании демонстрируют и высокий уровень эффективности. По данным инвестиционной компании «Метрополь», в сети Auchan показатель годового оборота с 1 квадратного метра торговой площади равен \$11,3 тыс. А в таких ведущих российских сетях, как «Перекресток» и «Пятерочка», по данным объединившей их компании «X5 Ритейл Групп», он достигает \$7—8 тысяч».

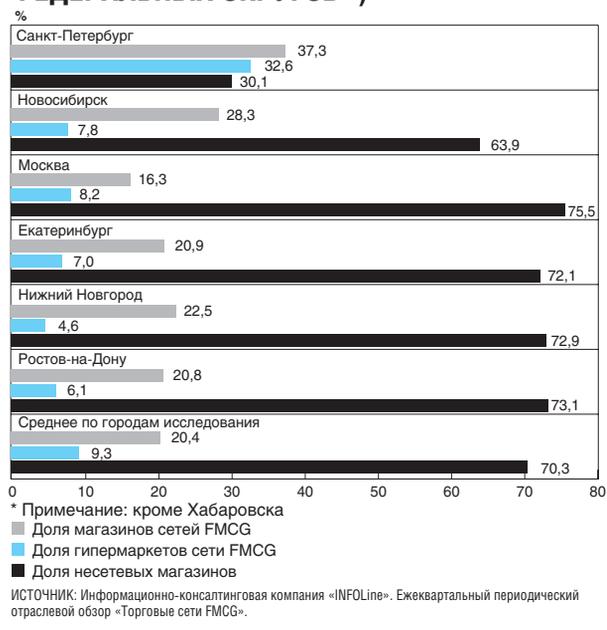
Спасов в первый момент перед подобным натиском, российские ритейлеры всерьез задумались о будущем. Ведущие российские компании, работающие в формате супермаркетов, а также мультиформатные сети начали открывать по несколько магазинов в год. В 2003 году они ускорили этот процесс, открывая как минимум по одной торговой точке в месяц, а с 2004-го довели норму до двух-трех магазинов в месяц. Не отставали и дискаунтеры: те же «Магнит» и «Пятерочка» начали с открытия 10 магазинов в год, а в 2003-м годовая норма уже исчислялась сотнями.

Количество магазинов у большинства компаний, входящих в топ-10, за последние три года утроилось. «Сеть «Пятерочка» в 2006 году преодолела тысячный порог (правда, с учетом всех своих франчайзи), а лидер отрасли по числу принадлежащих магазинов, розничная сеть «Магнит», в 2007-м, думаю, без труда перешагнет по этому показателю двухтысячный рубеж, — убежден Вадим Радаев. — И это далеко не предел: процесс захвата территорий в самом разгаре. Весьма впечатляющие темпы роста демонстрируют и сетевые компании в сфере бытовой техни-

## РОСТ КОЛИЧЕСТВА МАГАЗИНОВ СОВРЕМЕННОГО ФОРМАТА В РОССИИ



## ДЛЯ СЕТЕЙ FMCG В ОБОРОТЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ В ГОРОДАХ РОССИИ (СТОЛИЦЫ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ \*)



ки и электроники. Число торговых объектов в «Эльдорадо» составило на конец 2006-го не менее тысячи».

Естественно, что сначала борьба за торговое пространство велась на территории Москвы и Санкт-Петербурга. Но очень быстро ритейлеры почувствовали, что толкаться дальше локтями на этом пятачке бессмысленно, и пошли в наступление на регионы.

«Цель российских компаний, оказавшихся в новой конкурентной ситуации, заключалась в том, чтобы опередить западных гигантов, заняв торговое пространство в регионах до того момента, как они двинутся туда из центра, — считает Вадим Радаев. — И действительно, западные розничные сети начали свое «вторжение» на российский рынок с московских окраин. Но первоначальный расчет отечественных операторов оправдался лишь отчасти, поскольку ведущие иностранные сети почти сразу же занялись освоением регионов». Если в 2004 году сеть Metro. Cash&Carry присутствовала в 8 регионах, то в 2006-м — уже в 14. Spar проникла в 10 российских регионов. С 2008-го намерена активнее продвигаться в регионы сеть Auchan. Запас времени у российских компаний оказался не столь значительным. И кто раньше успеет закрепиться в регионах, уже не столь очевидно.

Тем не менее и российские федеральные компании наперегонки двинулись в регионы, скупая на своем пути все мало-мальски сплетенные сети. В 2003–2006 годах в России было заключено почти 40 относительно крупных сделок по покупке федеральными сетями локальных операторов. «Суммы сделок по приобретению сетей в этот период не превышали \$100 млн. Исключение составляли те, где параллельно с магазинами приобреталась не торговая недвижимость. Так, X5 купила компанию «Метроном», включающую сети «Меркадо», «Меркадона» и складские

помещения, за \$200 млн. Ставшие объектом поглощения сети состояли из нескольких десятков магазинов, ряд сетей включал вообще три-пять магазинов. Крупные сети с оборотами в сотни миллионов долларов не хотели на тот момент продаваться дешево, учитывая огромный потенциал роста российской продовольственной розницы. В качестве покупателей выступали «Седьмой континент», «Марта», X5 (до создания X5 — сети «Пятерочка» и «Перекресток» отдельно), «Копейка», — рассказывает Наталья Мильчакова.

В 2006 году количество сделок M&A значительно выросло. По мнению экспертов INFOLine, это было связано со снижением рентабельности у ряда российских сетей FMCG, что было обусловлено насыщением розничных рынков Москвы и Санкт-Петербурга, ужесточением конкуренции, а при движении в регионы — отсутствием логистической инфраструктуры. «В 2007-м снижение операционной рентабельности и рентабельности EBITDA будет продолжаться. Поэтому сделки M&A станут все более распространенным способом роста сетей. Федеральные сети продолжают двигаться на региональные рынки путем поглощения местных операторов, а небольшие региональные компании в противовес им станут объединяться, чтобы повысить капитализацию бизнеса», — говорит Михаил Бурмистров.

Выставляемые сегодня на продажу региональные сети расходятся как горячие пончики. Не останавливает федералов даже минимальная доходность предлагаемых активов, а порой и вовсе ее отсутствие. Причем бьются компании за эти активы не на жизнь, а на смерть.

Например, прошедшим летом была зафиксирована самая крупная сделка. Холдинг «Марта» купил сеть «Незабудка», в которую входит 104 магазина в Уральском федеральном округе. Кстати, именно «Марте» принадлежит и предыдущий рекорд: в 2006 году она купила владимирскую сеть «Пи», состоявшую из 69 магазинов. Интересно, что «Незабудку» холдинг купил даже с серьезным обременением: долг сети перед поставщиками составляет почти \$60 млн. Более того, в последнее время «Незабудка» стабильно демонстрировала убытки, и никто не скрывал, что треть магазинов нерентабельна. По оценке совладельца сети «Магнит» Семена Галицкого, сеть близка к банкротству. Однако в тендере, помимо «Марты», бились «Магнит», «Мосмарт» и «Седьмой континент». Объяснялось это просто: покупка дает выход на рынок Урала — один из самых на сегодняшний день привлекательных регионов. Эксперты утверждают, что «Незабудка» занимает четверть рынка сетевой розницы в Челябинске (плюс 6% в области), и к тому же такая масштабная по числу магазинов покупка повышает стоимость в глазах потенциальных инвесторов.

Этот пример не единичен. Подобная стратегия сегодня типична для рынка. «Группа X5 консолидировала в своей годовой отчетности по МСФО убытки приобретенной ею региональной сети «Меркадо», что способствовало невысокой рентабельности. «Седьмой континент» тоже пока расплачивается за выход в регионы невысокой рентабельностью, в том числе в результате покупки сети «Алтын» и белорусского гипермаркета «Простор». Выход в регионы, где реальные доходы населения ниже, способствует понижению среднего чека. Но снижение рентабельности есть плата за увеличение доли на региональных рынках, высокие темпы роста выручки (свыше 40% в год) и рост трафика», — говорит Наталья Мильчакова.

По мнению Михаила Бурмистрова, наиболее острая конкуренция на российском розничном рынке сегодня охватывает города с населением более 500 тыс. человек, причем для выхода туда у большинства ритейлеров, как российских, так и международных, остается не более полутора-двух лет. При этом ряд открывшихся в 2006—2007 годах магазинов, в первую очередь крупноформатных, испытывают существенные проблемы и не достигли запланированных показателей — как, например, гипермаркеты Real и Metro Cash&Carry в Санкт-Петербурге, Липецке и Воронеже или Auchan в Санкт-Петербурге.

Кстати, далеко не все регионы без сопротивления сдают позиции. «Если в регионе часть потребительского сектора контролируют структуры, связанные с местной властью, войти туда «чужакам» оказывается намного труднее, — считает Вадим Радаев. — К таким регионам причисляют, например, Татарстан, Башкирию, Пермь, Екатеринбург. А особенно жесткими оказываются барьеры в республиках Северного Кавказа». Причем перед лицом этой проблемы и федеральные, и глобальные игроки оказались равны.

#### МНОГОЛИКИЙ ГАСТРОНОМ

Мировые игроки, проникая на российский рынок, сначала придерживались одного формата: это были либо гипермаркеты, либо магазины «кэш энд керри». Однако очень быстро до них дошло, что ограниченность предложения торговых площадей тормозит развитие, и они начали тиражировать разные форматы. Так, Metro в 2005 году к формату «кэш энд керри» добавила



формат гипермаркетов Real, а Auchan в том же году вывела на российский рынок свою сеть супермаркетов Atac.

По мнению аналитиков INFOLine, большинство сетей в 2006—2007 годах развиваются в формате «гипермаркет и торговая галерея», где ритейлер выступает в качестве девелопера и арендодателя. Наиболее ярким примером данной тенденции являются сети «Карусель», в которой соотношение общей и торговой площади гипермаркета составляет примерно 2:1, и «Магнит» — 2,2—2,5:1. «Наличие торговой галереи позволяет подобному объекту эффективно конкурировать как с Metro Cash&Carry, так и с торговыми центрами. Таким образом, российские ритейлеры все больше становятся девелоперами, что позволяет увеличить капитализацию бизнеса, обеспе-

## ПОЛОЖЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА РОССИЙСКОМ РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ В 2006 ГОДУ

Компания	Страна	Бренды и форматы	Оборот в России в 2006 г., \$ млн.	Место по обороту среди сетей FMCG России в 2006 г.	Оборот в 2006 году, \$ млрд.
Metro Group	Германия	Metro Cash&Carry I и гипермаркет Rea	2893	2	87,36
Auchan	Франция	Гипермаркет Auchan и дискаунтер Atac	2000	4	53,6
«Рамэнка» (Migros и Enka)	Турция	Гипермаркеты и супермаркеты «Рамстор»	710	10	3
Rewe Group	Германия	Супермаркет Billa *	183	Не входит в первые 20	56,45
Globus	Германия	Гипермаркет Hyperglobus	менее 10	0	Не входит в первые 20
Carrefour	Франция	Гипермаркет Carrefour (план) и Selgros Cash&Carry (план)	0	—	122,2

\* Совместное предприятие с холдингом «Марта»

ИСТОЧНИК: данные компаний, Информационно-консалтинговая компания INFOLine, ежеквартальный периодический отраслевой обзор «Торговые сети FMCG»



Приход западных сетевых ритейлеров подарил некоторым российским производителям шанс выйти на мировой рынок

читать диверсификацию доходов и повысить посещаемость торговых объектов», — говорит Михаил Бурмистров.

Наиболее высокий уровень конкуренции среди магазинов форматов «дискаунтер», «магазин у дома» и «супермаркет» наблюдается на рынках Краснодара, Саратова и Ставрополя. В Москве преобладают супермаркеты. По уровню насыщенности гипермаркетами лидируют Санкт-Петербург, Волгоград и Екатеринбург. Аналитики уверены, что уровень конкуренции среди крупноформатных магазинов в городах Южного федерального округа в течение 2007—2008 годов возрастет, что обусловлено развитием сети гипермаркетов «Магнит». Кроме того, высоким уровнем конкуренции характеризуются Ижевск и Новосибирск, где сильные позиции местных ритейлеров, работающих в формате «супермаркет».

#### В СУСЛЫ БЕЗ ТЕХНОЛОГИИ

Чтобы стать по-настоящему глобальными, российским розничным сетям надо сделать действительно решающий шаг — за границу. Но пока таких смельчаков можно пересчитать по пальцам.

Например, в сентябре 2007 года в карагандинском ТЦ «Тайр» открылся первый в Казахстане гипермаркет «ВестерГипер» — детище российской сети «Вестер». По информации INFOline, до 2014 года сеть «Вестер» намерена разместить 15 гипермаркетов и 8 супермаркетов в 12 городах Казахстана (Астана, Алма-Ата, Костанай, Караганда и другие). Объем инвестиций в проект развития в Казахстане составит \$72,5 млн. Есть у «Вестера» планы и в других направлениях. Например, в IV квартале этого года компания собирается открыть первый объект на Украине — гипермаркет «ВестерГипер» в Симферополе, затем, весной 2008 года, в Харькове, а летом в Мариуполе. Есть у сети планы выйти со своими торговыми объектами

в Тернополь, Севастополь, Львов, Луганск, Суслы и др. X5 Retail Group в рамках стратегической программы развития планирует зарегистрировать новое юридическое лицо — «X5 Retail Group Украина». Развитие на Украине планируется начать в 2008 году, когда будет открыт первый гипермаркет. Основной приоритет предполагается отдать магазинам формата «супермаркет» и «гипермаркет».

Эстонский предприниматель Хилар Тедер вышел из состава акционеров компании Dorinda Holding S.A., владеющей сетью гипермаркетов «О'Кей», и планирует теперь заниматься развитием сети «О'Кей» на Украине в рамках отдельного юридического лица «О'Кей-Украина». Кстати, в IV квартале 2007 года сеть «О'Кей» собирается открыть первый на Украине гипермаркет в киевском ТРЦ «Днепровская пристань». Кроме того, в 2008-м предполагается открытие еще двух гипермаркетов «О'Кей» в Кривом Роге (Днепропетровская область), Запорожье или Симферополе. ООО «О'Кей-Украина» также рассматривает возможность в 2008 году построить ТРЦ в Киеве, Харькове, Донецке, Кировограде, Днепропетровске и Мариуполе.

Правда, Владимир Хомутов, партнер КЦ «ШАГ», сильно сомневается, что российские торговые операторы вот так, с наскока станут глобальными. По его мнению, для этого необходимо, чтобы сошлись три фактора: желание их владельцев выйти на глобальный уровень, а не просто кому-то продаться; наличие у них финансовых средств для развития и отлаженные управленческие технологии. «Пока не очень реально, чтобы наши сети вышли на такой уровень, — говорит Владимир Хомутов. — У меня такое ощущение, что все наши ритейлеры в большинстве случаев растят свой бизнес с перспективой сдать его потом либо целиком, либо куском на сторону».

С технологической стороны дела у российских сетей слабовато: им еще предстоит в полной мере овладеть управленческими технологиями, технологиями работы с товарным портфелем (что продавать, в каком количестве держать в торговой точке, как оптимизировать). Сила технологии в том, что она позволяет магазинам работать с менеджерами среднего уровня, им не нужны звезды в центральных или региональных офисах. «Отлаженность заданных правил позволяет приглашать весьма посредственного управленца. А у нас в сетях есть гораздо более сильные ребята, чем в офисах у западников. Но им приходится действовать не по технологии, а по ситуации. Это ограничивает рост масштабов», — уверен Виктор Хомутов.

«В мире не существует действительно «глобальных сетей», у самой большой розничной сети в мире Wal-Mart бизнес сконцентрирован на нескольких национальных рынках, которые можно пересчитать по пальцам одной руки. В России по-настоящему присутствуют, имеют лидирующие позиции и развиваются только три международных розничные компании — IKEA,

**В Москве преобладают супермаркеты. По уровню насыщенности гипермаркетами лидируют Санкт-Петербург, Волгоград и Екатеринбург**