

Размер имеет значение

Опыт стран Центральной Европы, переживших массивную экспансию иностранного торгового капитала, показывает, что оптимальным форматом для развития локальных ритейлеров становятся супермаркеты площадью 1000 м².



Екатерина Шустер

Управляющий партнер компании Retail4Retail

Закончила МВА в Техническом университете Карлсруэ. 7 лет проработала в области customer service в лидирующих немецких компаниях. В 2005 г. вернулась в Россию, сначала работала в ритейле, теперь – в ритейл-консалтинге.

www.retail4retail.ru

Усиление присутствия международных сетей в России неизбежно – это вопрос времени. Самые закрытые для зарубежных инвестиций торговые рынки мира в конечном итоге всегда открываются. Франция долгие годы была страной «только для местных продавцов» – и вот LIDER PRICE уступает в гонке LIDL. Китай и Индия, чьи административные и культурные барьеры казались непреодолимыми, стали полем битвы для десятков международных сетей: Metro, Carrefour и WalMart открывают там магазины сотнями и тысячами, планируя достичь на новых рынках больших оборотов, чем на «домашних».

К сегодняшнему дню на рынок России вышли менее 8% всех международных торговых сетей, присутствующих в Европе. Для сравнения: в странах Центральной Европы свои магазины открыли уже более 85% транснациональных ритейлеров. Этот высокий показатель связан с более ранним откры-

тием рынков для зарубежных инвесторов и с менее сложной средой ведения бизнеса.

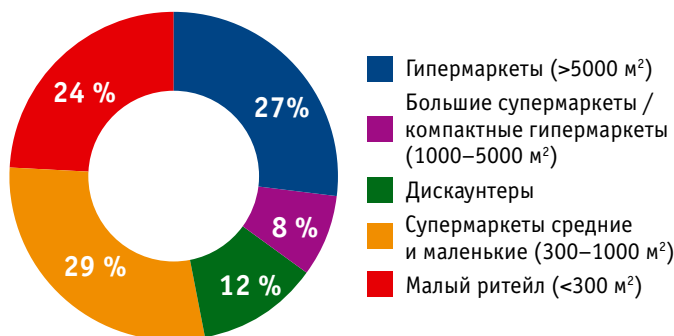
Центральная Европе сегодня – интереснейший объект исследования для локальных ритейлеров России. Это готовый сценарий развития торгового рынка при столкновении «местных» с «международниками», который показывает перспективы на ближайшие 10–15 лет.

Например, в Польше полностью ушли с рынка все локальные сети гипермаркетов и одиночные гипермаркеты, 100% этого сегмента – зарубежные сети. Скорее всего, ситуация в обозримом будущем не изменится. Аналогичная обстановка и в сегменте дискаунтеров – 100% иностранного капитала, в основном, немецкого (LIDL, ALDI) и португальского (группа JM купила польскую сеть Biedronka).

При этом в сегменте супермаркетов, особенно объектов с площадью торгового зала менее 1000 м², доминируют локальные польские сети, занявшие ключевое место на рынке и продолжающие свою экспансию. Все они начинали как локальные микросети в одном городе или регионе. Теперь большинство из них имеет характер национальный или межрегиональный и действует на территории значительной части страны. Доля международных сетей в сегменте супермаркетов площадью менее 1000 м² не растет. Более подробная информация – на рисунке 1.

По мнению большинства аналитиков, позиция локальных сетей супермаркетов площадью ме-

Рисунок 1. Доли и характеристики форматов торговли. Польша, 2011.



Актуальная доля на рынке – среднее значение из 4 различных обзоров рынка

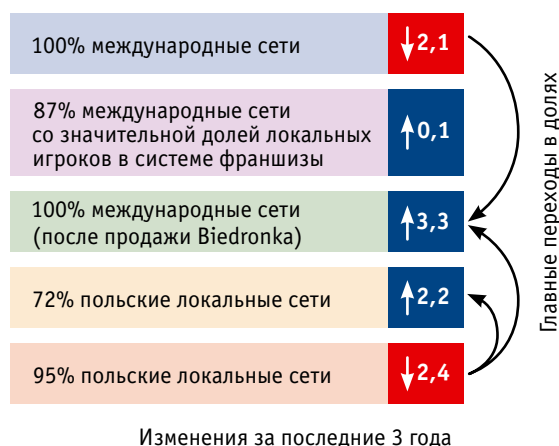


Рисунок 2. «Карта компетенции» гипермаркетов, дискаунтеров и локальных супермаркетов

ГИПЕРМАРКЕТЫ	ДИСКАУНТЕРЫ	СУПЕРМАРКЕТЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Операционное совершенство (процессы, IT-архитектура, стандарты) • Компетенция non-food (импорт с Дальнего Востока – Китай, Индия, Вьетнам) • Логистика импорта • Логистика для магазинов (развернута система снабжения магазинов на основе эффективной logistic network) • Маржа низкая и средняя • Успех определяет эффективность процессов и затрат, хорошо отработанная компетенция • Локальные предприятия не в состоянии преодолеть эти барьеры в более длительной перспективе <p>Пример: неизбежное падение «Карусели», неясные перспективы «Ленты»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Операционное супер-совершенство (высокоэффективные и автоматизированные процессы, IT-архитектура, стандарты) • Компетенция non-food (импорт с Дальнего Востока – Китай, Индия, Вьетнам) • Логистика импорта • Супер-низкозатратная логистика для магазинов (развернута система снабжения магазинов на основе эффективной logistic network) • Фундаментальная важность частной марки • Маржа низкая • Успех определяется достижением максимальной эффективности процессов, минимизацией затрат и высокой степенью автоматизации всех процессов <p>Примеры: Перспективы «Пятерочки», которая без объединенных закупочных мощностей X5 потеряет значительную часть своей прибыльности. Частичное исключение – успех «Магнита»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Доминанта food, особенно fresh • Не ключевой, а даже маргинальный характер non-food • Ненужная «глобальная» логистика импорта • Среднеэффективная, простая, надежная система логистики позволяет эффективно работать магазинам • Вторичное значение частной марки • Маржа высокая и средняя • Успех определяет достижение хорошего имиджа у покупателей («микс ценностей»), достаточно эффективная организация операций <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Преимущества международных и глобальных сетей не являются решающим фактором по сравнению с локальными сетями</p> </div>

нее 1000 м² в Польше очень сильна. Их акции – это очень ценные инвестиции, и сети не имеют проблем с привлечением капиталов для дальнейшего развития.

Каковы причины такого распределения рынка? Анализ относительно простой, он изложен на рисунке 2.

Примером, в значительной степени подтверждающим эту логику, является недавняя история сети Ahold. В девяностые она была одним из 5 крупнейших ритейлеров мира и крупнейшей сетью супермаркетов, работавшей более, чем в 100 странах. Сегодня жалкие остатки Ahold удерживают свои позиции только на 15% былых рынков. Глобальная концепция супермаркетов не выдержала конкуренции с локальными концепциями.

Сколько еще магазинов можно открыть?

Большинство международных аналитиков и зарубежных топ-менеджеров ритейла считают, что рынок России – все еще рынок с очень низким уровнем конкуренции. Точка его полного насыщения сетями еще крайне далека. Но не бесконечно далека.

В сегментах дискаунтеров и малых/средних супермаркетов количество кв.м торгового пространства на 1000 человек населения в России в разы ниже, чем в любой стране Европы. Эту диспропорцию будет усиливать рост покупательских возможностей и изменение профиля потребления продуктов с переходом к большей доле покупаемых в супермаркетах и уменьшением покупок на площадках типа «открытый рынок». То есть сейчас для локальных сетей время открывать новые магазины.

Какие? Частично подсказка уже дана. Это магазины площадью около 1000 м².

Более подробный анализ был проведен R4R среди 9 многоформатных сетей магазинов, в том числе трех в России и шести в Центральной Европе. Учитывались показатели продаж с кв. м, прибыльность на м², статистика закрытий и статистика «проблемных» магазинов. Результаты – на рисунках 3 и 4.

Рисунок 3. Оптимальный размер магазина с точки зрения эффективности пространства

Зависимость продаж и прибыльности магазина от размера торгового зала. На основе анализа 9 сетей – 3 российских и 6 центральноевропейских.

Сети, управляющие магазинами площадью около 1000 м², показывают очень разные операционные результаты. Но в любом случае этот формат работает успешнее прочих.

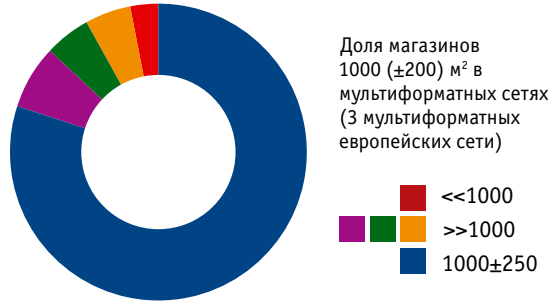


МОНЕТНИЦЫ ИЗ ПЛАСТИКА, МЕЛАМИНА,
СТЕКЛА, АЛЮМИНИЯ И С ПОДСВЕТКОЙ

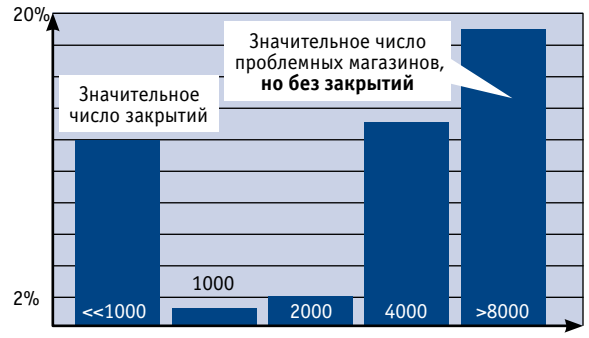


НОЭКС
495 788 1554
www.noex.ru

Рисунок 4. Доля «тысячников» в мультиформатных сетях, закрытия и «проблемные» магазины



Доля закрытых и проблемных магазинов (значительное и продолжительное невыполнение бюджетов продаж) для данного размера



Основные выводы исследования таковы:

1. Параллельное развитие двух направлений магазинов – средних (до 1000 м²) и малых (порядка 250–300 м²) – позволяет максимально эффективно использовать потенциал рынка. Комбинация форматов эффективно насыщает зону охвата и оставляет незначительный потенциал конкуренции на данной территории.
 2. В случае появления новых конкурентов стабильность сети и ее бизнес-безопасность обеспечены. Разумеется, не автоматически – нужно много работать над стандартизацией работы и имиджевой составляющей (которая для супермаркетов и «магазинов у дома» значительно важнее, чем для дискаунтеров и гипермаркетов), понимать механизмы покупательского поведения и выбора.
- Конечно, у местных ритейлеров всегда есть перспектива продажи сети и выхода из бизнеса. Но текущая ситуация на рынках Центральной Европы показывает, что капитализация локальных сетей супермаркетов росла и растет. Собственники, развивающие свои сети от городского масштаба к межрегиональному и далее, до масштаба страны, умножили свое состояние в десятки раз. На сегодня ни одна из польских сетей супермаркетов не заявляет открыто о готовности к продаже, потому что каждый последующий год увеличивает ее потенциальную цену ■

Текст подготовлен на материалах компании Retail4Retail, при поддержке ее учредителя Павла Прокопа.