Сеть-убийца, или **новый двигатель торговли**

[Анастасия Матвеева](#), автор [«Эксперт Online»](#), [«Эксперт»](#), [«Эксперт Украина»](#)

Судьба российской розницы зависит от того, сможет ли она освоить правила ведения бизнеса немецкого Metro

Приход на российский рынок немецкого торгового гиганта Metro, о котором так долго говорили СМИ и участники рынка, свершился. С 1 ноября в Москве открыты два центра Metro Cash & Carry. В каждый из них вложено 25 млн долларов. В каждом на полках размещено 15 тыс. наименований продовольственных и промышленных товаров — от свежесдобитого в собственной пекарне хлеба до пинг-понговых столов, от шоколадок до компьютерной техники. Каждый из двух новых магазинов запаса товаром на 7,5 млн долларов и ожидает годового оборота в 80 млн. В будущем году компания намерена открыть еще четыре магазина аналогичного формата. Ходят слухи, что страшное уже началось и что все это обернется для россиян восточноевропейским сценарием. В Чехии, например, еще шесть лет назад на рынке активно работало пять национальных сетей, но к 1997 году осталось только две местных компании, остальные разорились. По итогам 1999 года лидером местного рынка стал Metro AG. Теперь чешская розница представлена мелкими магазинчиками и региональными супермаркетами местного формата. В Польше конкурировать с иностранцами оказалась способной единственная сеть — Land SA.

К счастью, Россия не Чехия и не Польша. Там чуть ли не единственным фактором доминирования Metro стали размеры глобальной сети. Здесь — другое дело. На стороне местных торговцев пока еще огромный и быстро растущий рынок. Так что главное сейчас не масштабы бизнеса, начатого Metro в России, а правила его ведения. И от того, окажутся ли отечественные торговцы способны играть по этим правилам, зависит их будущее.

Битва за поставщиков

Незадолго до открытия Metro Cash & Carry в Москве руководители самых популярных сетей («Копейка», «Перекресток», «Седьмой континент») встретились с поставщиками — производителями и оптовиками. До торговцев дошли слухи, что некоторые из них предоставляют Metro немислимые скидки, иногда достигающие 30% от той цены, к которой привыкла московская розница. Более того, скидки якобы не зависят прямо от объема поставок. Сетевики выдвинули ультиматум — они пообещали выявлять поставщиков-«нарушителей» и применять к ним согласованные санкции, вплоть до исключения их товаров из ассортимента своих магазинов.

Что же ответила обвиняемая сторона?

Для многих поставщиков переговорная позиция Metro выглядела как выкручивание рук. Мало того, что от них добивались минимальных на рынке цен. Их встроили в привычную для европейцев систему бонусов: дополнительные скидки в «месяцы распродаж», процент за достигнутые объемы продаж, процент за рекламу и т. д. Например, в фирме «Армтрейд» (дистрибутор компании SPInternational, известной в первую очередь колготками San Pellegino) «Эксперту» сообщили, что у них уже все просчитано

и резервов для снижения цен по указке Metro нет. Пойдя на требования Metro, «Армтрейд» сработал бы себе в убыток.

И все же для многих поставщиков в сотрудничестве с Metro привлекательного оказалось больше, чем в партнерстве с российской розницей. На встрече с грандами отечественного ритейла они вспомнили в первую голову о логистике. До сих пор оптовики и производители вынуждены развозить товары по магазинам сетей, так как те не имеют распределительных центров. Подобный центр есть только у «Перекрестка», но и он оставляет желать лучшего. В нем, например, нет места для продуктов глубокой заморозки, поскольку необходимое оборудование слишком дорого. В случае же с Metro поставщики сразу завозят крупную партию в торговый центр, что, естественно, снижает их издержки.

О другом серьезном недостатке отечественных магазинов рассказал представитель агрофирмы «Белая дача». Оказывается, у нас практикуется возврат производителю испортившейся в магазине продукции. Магазин можно понять, ведь нормы списания потерь на себестоимость, установленные налоговым законодательством для розничной торговли, чрезвычайно низки. Но для поставщиков это — дополнительные затраты. Поэтому столь привлекательными для «Белой дачи» стали условия договоров с иностранцами (не только с Metro, но и с Spar) о том, что возврата не будет. Недавно одного из менеджеров супермаркета EuroSpar, попытавшегося отправить завядшие огурцы обратно в «Белую дачу», уволили в течение недели. Руководство магазина расценило этот шаг как менеджерскую ошибку — заказ превышал возможности продаж.

Заметим, что подобные менеджерские ошибки случаются в наших магазинах довольно часто. «В отечественных магазинах до сих пор плохо контролируется оборачиваемость товара, — говорит **Олег Янкелев**, сотрудник Института финансовых исследований. — Часто товар залеживается на полках, чего никогда не позволяют себе иностранцы — слишком дорого место в торговом зале. Да и кроме возврата поставщику российскими ритейлерами практически не используются другие методы избавления от залежалого товара, например снижение наценок».

Не менее распространенной ошибкой российских менеджеров является неразборчивость в выборе товара для размещения в магазине за особую плату. Этот классический для сетевой торговли маркетинговый прием в России используется таким образом, что противоречит долгосрочным целям бизнеса. Речь идет об искусстве извлекать максимум дохода с единицы площади с помощью правильного размещения товара и оптимального ассортимента, соответствующего структуре спроса. Но, как заметил один из собеседников «Эксперта», пожелавший остаться неизвестным, «наши торговцы научились извлекать доходы из торговли полками, но пока не освоили науку извлекать доходы из основной деятельности». По словам же г-на Янкелева, поддавшись соблазну заработать на размещении в торговом зале неперспективного товара, торговцы получают прибыль один раз, но теряют в имидже и будущих доходах.

Но вернемся к проблемам поставщиков. До сих пор самые крупные игроки со стороны ритейла позволяли себе устанавливать довольно длительные сроки оплаты доставленного товара — вплоть до семидесяти дней. С появлением Metro такое поведение уже будет восприниматься как моветон. Здесь срок оплаты товаров составляет тридцать дней и не больше.

Для кого-то выгодно сотрудничество с Metro как с транснациональной корпорацией. Так, **Ханс Кербер**, председатель правления Metro AG, дал понять присутствующим

на торжественном открытии торгового центра, что для российских компаний открываются новые экспортные возможности. Ведь немецкий гигант распространил свою деятельность на двадцать одну страну мира.

Шесть миллионов — на борьбу с ценами!

Metro обвиняют и в лукавстве. Московские сетевики уверены, что компания будет работать не только с малым бизнесом, как заявляет, но и с розничными покупателями. Другими словами, говорят они поставщикам, вы обмануты Metro и зря пошли на поводу в отношении низких цен.

Поводом для такого обвинения стала нашумевшая история о том, что во время рекламной кампании прошлым летом карточки клиентов Metro попадали в частные руки. Кто-то вспомнил о жене, принесшей в дом этот кусочек картона, кто-то о дочери. Сейчас трудно сказать, было ли это ошибкой распространителей. Во всяком случае, по официальной информации, сегодня у Metro в Москве 200 тыс. клиентов. Но количество ресторанов, кафе и баров в столице не превышает нескольких тысяч. Еще насчитывается 20 тыс. мелких торговых точек. Прибавим еще несколько десятков тысяч офисов. Получается, что без частных клиентов корпорация действительно не обошлась. Впрочем, очевидцы рассказывают, что в некоторых странах у Metro существуют так называемые клубные карты, дающие доступ к Cash & Carry избранным частным лицам, делающим крупные покупки.

Представители Metro тем не менее утверждают, что их российский Cash & Carry не будет прямым конкурентом розницы. По словам **Вальтера Деметца**, генерального директора российского отделения компании, речь может идти о косвенной конкуренции или о соперничестве в области освоения методов достижения нового уровня цен. То есть, кто быстрее научится их снижать, тот имеет шанс перетянуть к себе часть клиентов. Он же подчеркнул, что в Москве розничные цены высоки даже по сравнению с ценами в странах Западной Европы. А это довольно странно для рынка, где в целом платежеспособность покупателей ниже. Трудно не признать правоту последнего высказывания. Как и вывода консультантов фирмы «Роланд Бергер и Партнеры ГмбХ» — «использование агрессивных в ценовом плане форматов дает иностранцам огромное преимущество на характеризующемся очень высокой ценовой чувствительностью рынке».

Нельзя сказать, что местный ритейл совсем глух к доводам Metro. Как говорит, **Евгений Кабанов**, генеральный директор ТД «Мир» (специализирующегося на торговле бытовой техникой), практически все российские сети сейчас ищут резервы снижения цен, чтобы добиться того же уровня наценки, что и у иностранных компаний. Более того, уже есть реальные примеры такого снижения, и цена решения проблемы оказывается не смертельной.

Так, в сети дискаунтеров и супермаркетов «Пятерочка» (пятьдесят восемь магазинов в Петербурге и около десятка в Москве), выросшей в северной столице, где народ победнее, наценка на некоторые группы товаров — менее 5%. А это даже ниже, чем у Metro. Да и в среднем, как утверждает **Сергей Липкович**, директор сети, торговая наценка в «Пятерочке» — одна из самых низких в отрасли.

Руководство «Пятерочки» связывает свои ценовые достижения с внедрением автоматизированной системы управления. Эта система уже позволила компании избежать лишних трудозатрат. По штатному расписанию, в каждом магазине сети работает по семнадцать-двадцать человек в смену (против шестидесяти-семидесяти в обычном

универсаме). В будущем году предполагается ввести в строй распределительный центр, а это уже экономия на логистике. По расчетам, автоматизированный складской комплекс позволит снизить трудозатраты еще на треть, объем складских площадей — в два с половиной раза, втрое удешевить логистику. Грузы будут обрабатываться вдвое быстрее. Все это удовольствие обойдется компании в 6 млн долларов.

Еще один путь ценовой борьбы за российского покупателя демонстрирует турецкая сеть «Рамстор». В этом году она ввела в практику private label, то есть товары под брэндом не производителя, а торговца. Цена на эти товары устанавливается ниже на 15–25%, в частности, за счет того, что к сотрудничеству привлекаются малоизвестные на московском рынке региональные производители (например, молоко под маркой «Рамстор» поставляет Белгородский молочный завод).

Временные трудности

Некоторые наблюдатели тешат себя надеждой, что Metro в России придется мучительно преодолевать местные трудности, приспосабливаться к российским дорогам и пробкам, тормозящим движение грузовиков, застревать в пробках телефонных из-за недостаточной пропускной способности каналов. Кроме того, неизвестно, как поведет себя российский малый бизнес — торговый, ресторанный, закусочный, — возможно, он пока не готов оставить налаженную цепочку нецивилизованного снабжения и стройными рядами двинуться к цивилизованному Cash & Carry.

Нельзя сказать, что ассортимент в торговом центре Metro полностью отвечает привычкам россиян. На сладкое предлагается продукция «Ударницы», Орской фабрики, «Коркунова», «Сладко», но нет «Красного Октября». В колбасной секции покупатель не увидит привычных марок Черкизовского и Микояновского заводов. В холодильниках в гордом одиночестве царит «Дарья».

Ясно, однако, что преодоление трудностей не будет длиться вечно. Поэтому единственная фора, которая пока есть у российской сетевой розницы, — это масштабы рынка. В Москве, как известно, по товарам народного потребления он составляет 30 млрд долларов. Примерно половину этого объема держат сейчас мелкооптовые рынки и небольшие специализированные магазины — те форматы, за которые в первую очередь будет идти борьба между сетями.

Metro со своими шестью центрами через год даст оборот в 480 млн долларов. Примерно столько же имеют наиболее известные московские продовольственные сети вместе взятые («Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка»). И еще столько — у сетей, специализирующихся на бытовой технике. Темпы роста российских сетей в течение последних двух лет составляют 170–200%, а в будущем году некоторые из них планируют даже ускорить экспансию.

Так что гонка обещает быть захватывающей. Но очевидно, что отечественные участники могут ожидать хороших результатов при двух условиях. Первое — это объединение. К настоящему моменту понимание этой необходимости вылилось в образование пулов и проведение совместных акций с участием даже прямых конкурентов. В перспективе, по мнению Олега Янкелева, очень вероятно и объединение активов. Второе условие успеха — это прорыв в технологиях и менеджменте. Он позволит не только сохранить, но и увеличить нынешние темпы роста. Недаром упомянутая «Пятерочка» обещает через три года стать в девять раз крупнее.

В противном случае, по мнению аналитиков, московские сети ожидает исчезновение с рынка или вытеснение из столицы в регионы. Впрочем, последний сценарий означает лишь повторение первого, только чуть позже.

В статье использованы материалы Института финансовых исследований и консалтинговой фирмы «Роланд Бергер и Партнеры ГмбХ»