

**Выстоят  
эффективные.**  
Топ-менеджеры  
украинской  
продовольственной  
розницы  
о кризисе

**Публичная  
аналитическая  
записка по  
результатам  
экспертного  
опроса**

**12.2008**

## Содержание

<b>Об аналитической записке .....</b>	<b>3</b>
<b>Основные выводы .....</b>	<b>4</b>
<b>Профиль респондента.....</b>	<b>5</b>
<b>Рамки ситуации.....</b>	<b>6</b>
Начало кризиса.....	6
Продолжение кризиса.....	7
«Дно» .....	8
<b><i>Прогноз основных макроэкономических показателей .....</i></b>	<b>9</b>
<b>Последствия кризиса.....</b>	<b>10</b>
Обороты сетей.....	10
<b><i>Обороты: что говорили выступающие на Форуме Института Адама Смита "Розничная торговля в Украине", 9-11 декабря 2008 года.....</i></b>	<b>12</b>
Банковское финансирование .....	13
Доходы населения .....	13
<b><i>Экономическая ситуация населения: некоторые цифры .....</i></b>	<b>14</b>
Структура отрасли .....	15
Перспективы форматов .....	16
«Позитивные» последствия .....	17
<b><i>Арендные ставки: что говорили выступающие на Форуме Института Адама Смита "Розничная торговля в Украине", 9-11 декабря 2008 года .....</i></b>	<b>20</b>
<b>Стратегии развития .....</b>	<b>21</b>
Сокращать издержки или увеличивать выручку? .....	21
Сокращение количества поставщиков .....	22
Внедрение автоматизации и ИТ .....	23
Стимулирование спроса .....	23
<b>Ожидания от государства .....</b>	<b>25</b>
<b>О RetailStudio .....</b>	<b>26</b>

## Об аналитической записке

Аналитическая записка перед Вами является результатом экспертного опроса топ-менеджеров продовольственных розничных компаний Украины, проведенного Студией исследования розницы RetailStudio 20 ноября – 1 декабря 2008 года.

Опрос проводился с целью анализа ситуации, сложившейся в продовольственной розничной отрасли Украины в связи с финансовым и экономическим кризисом. Мы хотели выяснить, что думают руководители отрасли о кризисе и стратегиях выживания в нелегкое время, и представить обобщенные результаты розничной общественности.

Все участники опроса согласились, что кризис – это шанс оптимизировать бизнес процессы. Сейчас розничная отрасль нуждается в особом, «штабном» режиме анализа ситуации и принятия решений в сферах маркетинга, управления категориями, отношений с поставщиками, кадровой политики и пр. Мы отдаем себе отчет в том, что экспертный опрос не дает количественной информации и не может являться руководством к действию. Информировав отрасль о мнениях руководства компаний-лидеров, мы надеемся стимулировать процессы анализа, реагирования и адаптации в розничной среде. И в этом деле мысли лидеров отрасли, ответивших на наши вопросы – прекрасное подспорье.

Благодарим всех наших респондентов за вклад в развитие отрасли!

Экспертный опрос проводился путем телефонного интервью или с помощью дистанционного заполнения анкеты. Всего на призыв RetailStudio об участии в опросе откликнулись 10 руководителей высшего звена крупных розничных компаний, которые оформили свое мнение о ситуации в отрасли и доверили нам представить его общественности.

Мы не называем компании и принадлежащие им сети, чтобы сохранить анонимность участников опроса. Профиль усредненного респондента можно посмотреть в соответствующем разделе аналитической записки.

Аналитическая записка будет распространяться таким образом:

- сначала документ будет разослан компаниям, представители которых стали респондентами опроса,
- спустя одну неделю аналитическая записка будет передан информационным агентствам, СМИ и всем остальным розничным сетям Украины,
- некоторые основные результаты опроса были представлены директором RetailStudio Михаилом Грищенко в рамках доклада на Международном форуме Адама Смита «Розничная торговля в Украине. Реалии сегодня, возможности завтра» 9 декабря.

## Основные выводы

1. По итогам 2008 года обороты продовольственных розничных сетей если и сократятся, то незначительно. Некоторые топ-менеджеры ожидают перераспределения долей на рынке за счет ухода слабейших.
2. Продовольственные розничники ожидают значительного снижения стоимости торговой недвижимости, как аренды (на 21% в 2008 году и 22% - в 2009), так и самих помещений (на 40% в 2008 году и 30% - в 2009).
3. Все признают, что с началом кризиса стоимость розничного бизнеса существенно снизилась (на 25-60%) из-за предыдущей переоценки, снижения покупательской способности, несбалансированных кредитных портфелей, снижения стоимости недвижимости, замедления темпов роста. Большинство считает, что кризис приведет к поглощениям более слабых сетей.
4. Ключевое слово для выживания, по единодушному мнению всех респондентов – оптимизация. Увеличивать эффективность розницы следует путем сокращения издержек и наращивания оборота. При этом – не за счет покупателя. Основные акценты – снижение аренды, цен, пересмотр ассортимента и использование информационных технологий.
5. Розничная отрасль ожидает от государства мер для оздоровления спроса (помощь промышленности, социальные программы, инфраструктурное строительство). Также ожидается прямая помощь отрасли – «российский вариант» кредитной поддержки, дерегуляция, налоговые льготы.

## Профиль респондента

### Должности

Вице-президент по маркетингу	1
Генеральный директор корпорации	1
Генеральный директор сети	1
Директор департамента финансов	1
Директор по закупкам	1
Директор по маркетингу	4
PR-директор	1

### Офисы представленных компаний

Запад	3
Восток	2
Киев	2
Север	1
Центр	1
Юг	1

### Параметры сетей представленных компаний

Среднее количество торговых точек в сетях компании:	93,3
Среднее количество городов присутствия:	23,9
Среднее количество форматов:	2,6

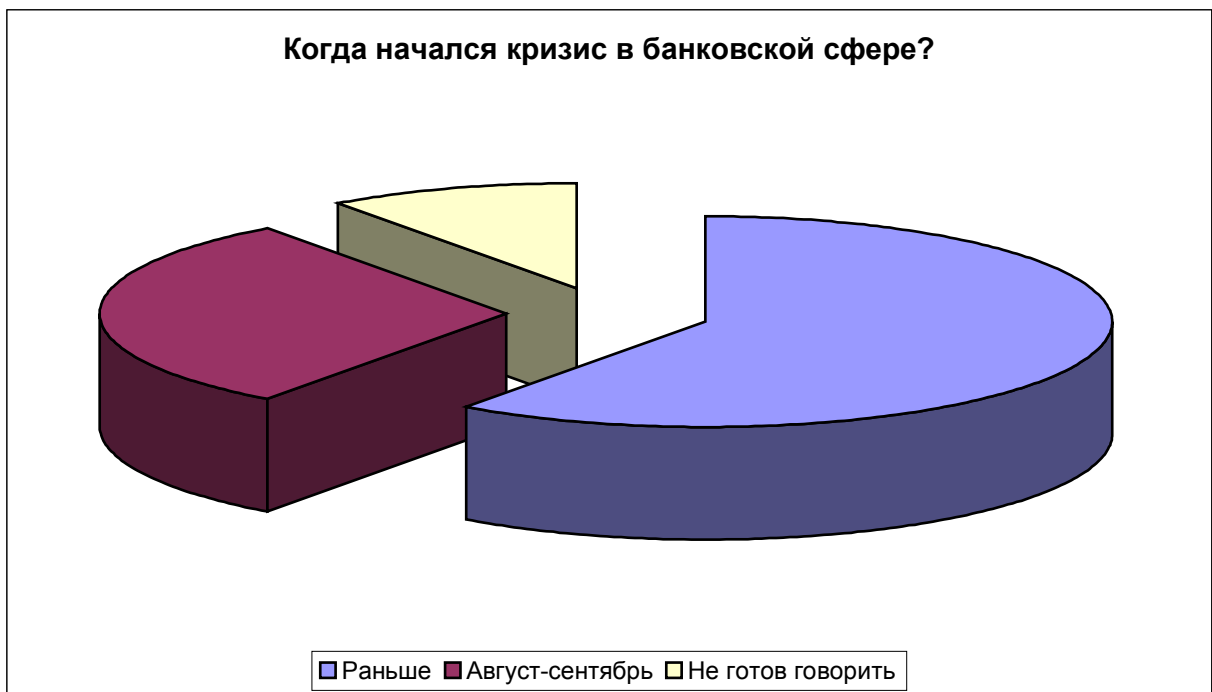
3 респондента представляют компании, входящие в Топ-5 украинских продовольственных розничных сетей по валовой выручке, еще 4 – входят в Топ-25.

## Рамки ситуации

### Начало кризиса

Большинство опрошенных топ-менеджеров (6) считают, что кризис в банковской сфере начался намного раньше, чем об этом стали публично говорить (август-сентябрь). Среди таких респондентов велик диапазон мнений относительно начала кризиса – от зимы 2008 года, марта и до начала июля.

Еще 3 респондента считают, что кризис начался в августе-сентябре 2008 года, а 1 респондент не посчитал себя экспертом в этой области.



### ***Цитата:***

*«Проблемы в банковской сфере начались зимой, когда НБУ ввел политику сдерживания денежного предложения. Фактически кризис начался в конце сентября. В октябре получить кредит стало уже практически невозможно».*

Что касается развития кризиса непосредственно в розничной отрасли, то респонденты практически поровну поделились на тех, кто считает, что кризис в отрасли наступил в августе-сентябре (3), сентябре-октябре (3) и октябре-ноябре (3).

**Цитата:**

*«В розничной отрасли две основных проблемы: для тех, кто активно развивался за счет заемных средств – кризис ликвидности, для всех – снижение объемов продаж, приводящее к убыточной деятельности. Кризис ликвидности начался одновременно с кризисом в банковской системе (в конце сентября – середине октября). Снижение объемов продаж почувствовали еще не все, действительно серьезные и массовые проблемы начнутся в январе».*

Отметим, что один респондент считает, что кризис имеет более глубокие корни, поэтому говорить об истоках кризиса в рознице необходимо задолго до августа: «Как и в предыдущем вопросе, все существующие в рознице проблемы имеют в большей степени системный характер, и, следовательно, имеют более глубокие корни, чем период в несколько месяцев».

**Продолжение кризиса**

Респонденты не смогли определиться с четким прогнозом о продолжительности кризиса. 3 топ-менеджера считают, что кризис продлится более полутора лет. Еще трое думают, что кризис продлится от полугода до полутора лет. Один из топ-менеджеров считает, что стабилизация начнется уже после мая.

Четверо респондентов не решились дать своей оценки продолжительности кризиса. По их мнению, существует много факторов неопределенности, которые не позволяют сделать прогнозы. Причем неопределенность скорее является фактором ожидания увеличения продолжительности кризиса. Отметим, что одни респонденты полагаются на объективные обстоятельства – развитие мирового кризиса, другие – на субъективные факторы, такие как действия украинского правительства.

**Цитата:**

*«Кризис будет продолжаться до тех пор, пока будут оставаться крайне низкими темпы роста мировой экономики. Самостоятельно кризис в Украине не разрешится. В любом случае, до конца 2009 года ожидать улучшения не стоит».*

**Цитата:**

*«Все зависит от банковской сферы. Куда пустят транши (МВФ) - если не будет производства, не будет денежной массы, рабочих средств».*

**Цитата:**

*«Учитывая особый экономический статус Украины и непредсказуемость действий законодательной и исполнительной власти – кризис может быть более длительным, чем в других странах».*

## «Дно»

Говоря о «дне» кризиса, все респонденты, посчитавшие необходимым ответить на этот вопрос, считают, что дно кризиса будет пройдено в следующем, 2009, году.

Однако, существуют значительные различия в оценках, когда именно это может случиться. Вот варианты ответов:

- Дно наступит в первом квартале 2009 года и может продолжаться до конца лета 2009 года
- Март-апрель 2009
- Февраль-март 2009 года
- Январь-февраль 2009 года
- Май-июнь 2009 года
- 2-3 квартал 2009 года
- Май-июнь 2009 года
- Лето 2009 года

Несмотря на разнообразие ответов, очевидно, что ожидания относительно «дна» смещены в первое полугодие. Максимум, чего готовы ждать наши розничники – это третий квартал 2009 года.

## Прогноз основных макроэкономических показателей

	2006	2007о	2008п	2009п	2010п	2011п
ВВП, реальный, гпи*	7,3	7,6	2,6	-5,2	1,0	3,5
Промышленное производство, реальное, гпи	6,2	10,2	-3,0	-6,0	2,0	5,0
Потребление, реальное, гпи	12,4	13,4	9,4	-5,8	2,0	3,9
Доходы населения в распоряжении, реальные, гпи	11,8	12,6	11,0	-11,5	2,5	5,0
Розничный товароборот, реальный, гпи	26,4	29,5	20,0	-12,0	7,0	8,0
Индекс потребительских цен, гпи	11,6	16,6	22,0	16,0	10,0	9,0
Индекс цен производителей, гпи	14,1	23,3	36,0	14,0	13,0	10,0
Среднемесячная заработная плата, реальная, гпи	18,3	12,5	6,5	-10,0	1,5	4,0
Безработица по методологии МОТ, %	6,8	6,4	6,4	8,5	7,8	7,1
Официальный обменный курс, средний за год, грн./\$	5,05	5,05	5,26	7,40	7,60	7,40
Ставка по кредитам, средняя за год, % годовых	15,2	13,9	18,0	22,0	18,5	16,5
Мировой ВВП, гпи	5,0	4,9	3,0	0,9	1,7	2,4
ВВП группы торговых партнеров (2/3 экспорта), гпи	5,8	5,7	4,4	2,2	2,5	2,9

Источник: Международный центр перспективных исследований (Киев), по состоянию на 5 декабря

О – оценка

П - прогноз

\* гпи = годовое процентное изменение

## Последствия кризиса

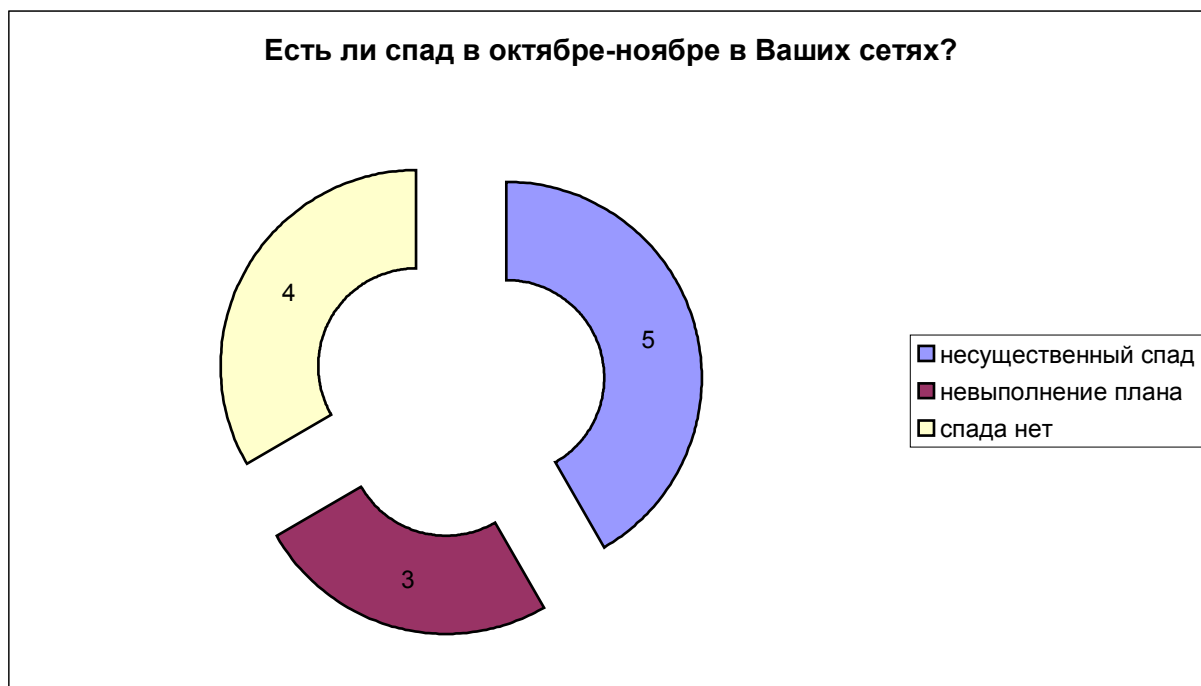
### Обороты сетей

Однозначного ответа на вопрос о падении продаж в своих сетях, по итогам октября-ноября, у респондентов нет. Ясно одно - по результатам опроса нельзя говорить о резком падении продаж в продовольственной розничной отрасли. Скорее можно говорить о незначительном росте или спаде, а также невыполнении запланированных показателей роста, чем об обвале спроса.

Большинство сетей (5) говорит о незначительном спаде, в том числе за счет продаж товаров непродовольственной группы. Среди названных цифр «незначительного» спада - 3, 10, 11, 20 процентов.

Многие респонденты (3) признают невыполнение плановых показателей. Называются цифры невыполнения от 14, 15 до 25% плана.

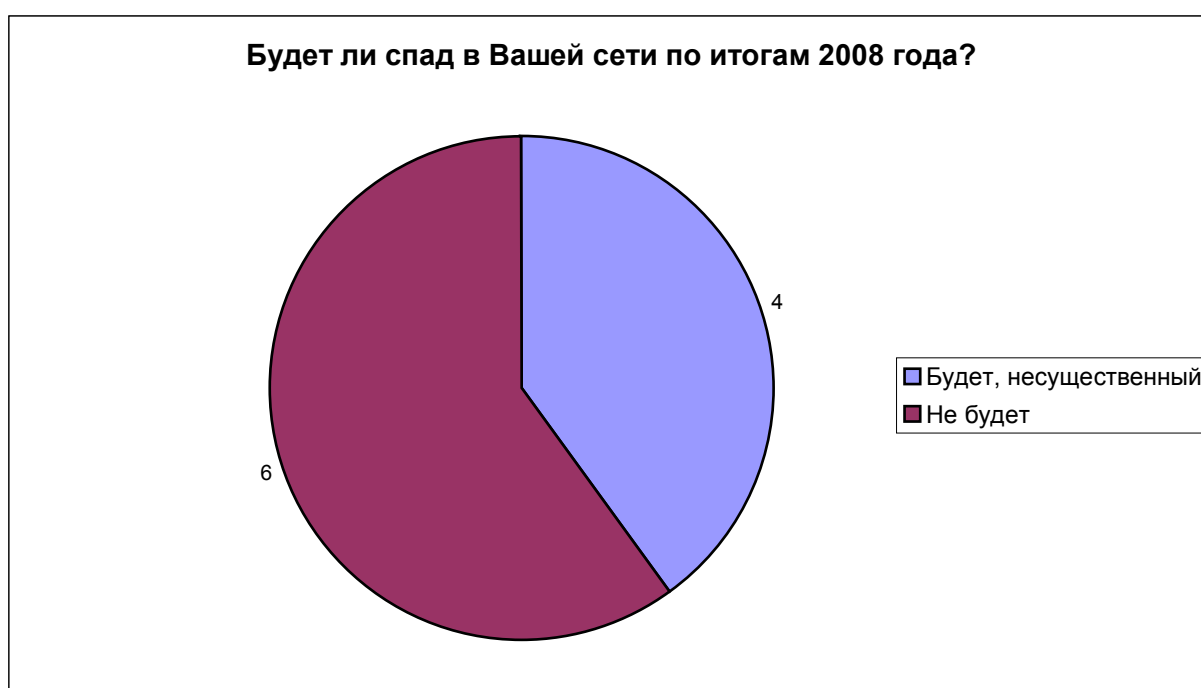
Есть и розничники, утверждающие, что общего спада нет (4). Одни из них говорят, что есть незначительный рост, при этом отмечая, что номинальные продажи в гривне не упали, больше стало продаваться дешевых продуктов. Другие отмечают спад продаж на продукцию премиального и супер-премиального сегмента (причем ожидается выравнивание спроса на эти сегменты во время новогодних праздников). Среди названных цифр «незначительного» роста – 3-5%.



Большинство топ-менеджеров сообщили, что спад продаж в их сетях по итогам 2008 года не ожидается. Среди тех, кто все-таки ожидает спада продаж, никто не говорит о существенном ожидаемом падении продаж.

По итогам 2008 года 4 сети ожидают несущественный спад продаж по итогам года. Среди названных цифр – 8, 10 и 12-15 процентов.

6 топ-менеджеров утверждают, что спада продаж в их сетях не будет, один из них сообщил, что будет снижение темпов роста. Один респондент сообщил, что по итогам года ожидается существенный рост товарооборота.



***Цитата:***

*«Падение продаж по отношению к запланированному ГО 2008 года не будет. Учитывая то, что наша сеть на сегодняшний день стабильно достигает запланированные и заявленные перед инвесторами показатели + открывает новые магазины, которые в предновогодний период обеспечат дополнительный объём продаж – заявленный ГО будет выполнен. В данном случае, скорее необходимо говорить о росте затрат на обеспечение операционного процесса достижения запланированного ГО. Следовательно, реструктуризация затрат в этом направлении может в условиях кризиса иметь главенствующее значение».*

## Обороты: что говорили выступающие на Форуме Института Адама Смита "Розничная торговля в Украине", 9-11 декабря 2008 года

- **Операционный директор группы компаний "Алло" Максим Раскин:** По результатам этого года рост товарооборота компании по сравнению с 2007 годом составит около 5% - до 504 млн. дол., при этом компания планирует сохранить его размер и на следующий год.
- **Исполнительный директор компании "Фокстрот. Техника для дома" (Киев):** Компания увеличит товарооборот на 20% по результатам финансового года на 1 апреля 2009 года по сравнению с предыдущим фингодом – приблизительно до 7 млрд грн. Это наши планы и планы мы успешно выполняем и я думаю, что товарооборот у нас будет сделан. Из-за экономического кризиса в стране объем рынка бытовой техники и электроники в 2009 году снизится до уровня 2007 года - 6,6 млрд. дол.
- **Директор розницы концерна "Европродукт" Сергей Баранник:** Скорее всего, нам придется снизить маржинальную доходность, я говорю сегодня не о 10%, 20%, а больше.
- **Генеральный директор компании Maratex Дмитрий Ермоленко:** Планируемый товарооборот компании в Украине по результатам 2008 года составит 21 млн. дол. На следующий год компания прогнозирует снижение товарооборота на 20% по всем своим открытым магазинам, однако, в общем, товарооборот компании снижаться не будет за счет открытия новых магазинов.
- **Генеральный директор компании Comfy Геннадий Вербиленко:** Совокупный оборот компании по итогам 2008 года может составить около 420 млн дол., тогда как ранее планировалось 650 млн дол. Сокращение прогнозируемого оборота сети вызвано обвалом рынка в четвертом квартале 2008 года.
- **Председатель правления компании DiaWest Анатолий Балюк:** Продажи в магазинах сети в октябре 2008 года упали на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2007 года, в ноябре – на 50%, а за девять дней декабря текущего года – почти на 60%. Думаю, этот год будет на таких же показателях, какие и в прошлом году, за счет того, что первая половина года была в "плюсе". Объем рынка IT-розницы в Украине в 2009 году сократится на 50%.
- **Директор розничной сети Unitrade Дмитрий Купреев:** Ожидается, что рынок будут покидать мелкие и средние игроки, а оставшаяся доля будет распределена между оставшимися компаниями.

## Банковское финансирование

Большинство респондентов экспертного опроса RetailStudio сошлись на том, что в отрасли произошло существенное сокращение банковского кредитования развития новых объектов. Двое назвали цифры до 80% сокращения, трое – до 90%, один топ-менеджер назвал цифру 100%.

По данным участников рынка, эффективные кредитные ставки выросли практически на 100%. Как сказал один из респондентов, весной можно было найти кредит от 14-18%, то «сейчас за 28-30% вы не найдете».

В процентных пунктах рост составляет, по данным опрошенных топ-менеджеров, от 7-8 до 8-10 п.п.

Есть и интересное мнение, утверждающее, что размер процентной ставки зависит от наработанных отношений с банковскими структурами.

### *Цитата:*

*«Это зависит от профессионализма сотрудников каждой сети и наработанных лояльных взаимоотношений с банковскими структурами».*

## Доходы населения

Розничники практически единогласны в том, что доходы населения сократились – такого мнения придерживается 7 респондентов из 10. Один из них считает, доходы населения только начинают сокращаться, а основное снижение начнется в первом квартале 2009 года. Остальные называют разные оценки снижения доходов населения – 7-10% (реальные доходы), 30%, 40%, 50%.

Интересно, что некоторые эксперты считают, что расходы населения на продукты питания и товары повседневного спроса не сократились. Это перекликается с ответами розничников относительно спада оборота в их сетях. Некоторые эксперты утверждают, что спад обусловлен прежде всего снижением продаж непродовольственных товаров, что, в свою очередь, обусловлено сокращением потребительского кредитования.

Только 4 человека решились выдвинуть предположения о снижении потребительского кредитования банками. Названные ими цифры демонстрируют значительный разброс мнений – 25%, 40%, 70% и 100%. Еще 2 подтвердили снижение «в разы» без цифр. Остальные предпочли переадресовать вопрос банкам. По нашему убеждению, разброс цифр или их незнание показывает, что розница недостаточно плотно работает с банками, статистическими и аналитическими структурами для определения текущих тенденций потребления.

## Экономическая ситуация населения: некоторые цифры

- **Татьяна Петрова, начальник управления политики занятости и миграции населения Министерства труда и социальной политики Украины**, «Дзеркало тижня», № 47 от 13 декабря 2008 года: Ожидается, что численность занятого населения в возрасте от 15 до 70 лет в 2008 году уменьшится до 20,7 млн. человек, а количество безработного населения может увеличиться на 100—200 тыс. В будущем году мы ожидаем, что количество занятого населения уменьшится на 300—600 тысяч, а общая численность безработных вырастет до 2 млн. человек, что составит приблизительно 8—9%. На первое полугодие нынешнего года уровень безработицы у нас составил 6,2%.
- **«Дзеркало тижня», № 47 от 13 декабря 2008 года:** Уже в ближайшие месяцы на родину могут вернуться до 5 млн. человек, 70% которых являются выходцами из западных областей... В первом квартале 2009 года безработица может подняться до 20—22% от количества трудоспособного населения.
- **МЦПД:** В сентябре снова стала увеличиваться задолженность по заработной плате. На 1 октября она увеличилась на 22% по сравнению с 1 сентября и на 14% больше, чем год назад. 87% прироста задолженности в сентябре произошло в промышленности, преимущественно добывающей, и в строительстве.
- **МЦПД:** Во II и III кварталах программы потребительского и автомобильного кредитования сократились, а прирост кредитования был на 15 и 30% соответственно меньшим, чем год назад.

***Смотрите прогнозные показатели безработицы, потребления, доходов и др. в таблице «Прогноз основных макроэкономических показателей» на стр. 9!***

## Структура отрасли

Оценка розничного бизнеса снизилась – в этом солидарны все опрошенные розничники, согласившиеся ответить на этот вопрос. По их данным, оценка розничного бизнеса снизилась на 20-25% (1 респондент), до 30%, в 2-2,5 раза (50-60%), в два раза, на 30-50%.

Среди причин снижения стоимости розничного бизнеса ритейлеры называют следующее:

- Завышенная стоимость бизнеса до кризиса
- Колебания курса доллара и снижение покупательской способности населения, и связанное с этим снижение уменьшение товарооборота, снижение прибыльности, эффективности операционной деятельности
- Высокий уровень кредитной нагрузки, несбалансированность кредитного портфеля, дефицит кредитных средств
- Снижение стоимости недвижимости
- Снижение темпов роста розничных предприятий

Отдельно хотелось бы указать на фактор, который является результатом всего названного выше. В результате суммы всех вышеперечисленных факторов мелкие игроки стали перед выбором – уйти с рынка или продаться дешевле. Инвесторы прекрасно понимают ситуацию и соответственно корректируют свои стратегии покупки. Поэтому кризисная ситуация, создавшая неблагоприятный климат в отрасли, сама по себе является фактором снижения оценки розничного бизнеса.

### ***Цитата:***

*«На повышение стоимости играют: наличие собственных помещений, развитая система логистики, прозрачность финансовой отчетности, налаженность отношений с банками».*

Большинство респондентов (8) считает, что кризис приведет к поглощениям мелких сетей более крупными игроками. Спектр ответов – от «однозначно» до «Сделки слияний-поглощений вполне могут произойти».

Один из респондентов даже спрогнозировал время пика поглощений. По его мнению, пик поглощений придется на 2009 год и «цены будут крайне низкими».

Но есть и мнение о том, что у украинских национальных ритейлеров просто нет средств на поглощение: «Даже договоренности о продаже, достигнутые летом этого года, отложены на неопределенный срок. Покупатель не может заплатить деньги».

Что касается факторов, определяющих приобретения, то процитируем следующую мысль: «Какие сети будут покупать, будет зависеть от многих

факторов: отношений с партнерами, доверия банков и финучреждений, размера бизнеса и намерений его собственников».

## Перспективы форматов

Самым актуальным форматом, по мнению опрошенных розничников, в следующем году будет «магазин у дома». Также, по мнению респондентов, новую актуальность приобретут дискаунтеры.



*Количество респондентов на диаграмме превышает 10, поскольку имелась возможность предложить более чем один вариант ответа.*

При этом через 2 года картина, по мнению респондентов, значительно поменяется. «Магазин у дома» останется актуальным, но на первое место по перспективности выходит гипермаркет.



### ***Цитата:***

*«... а вообще будущее за гиперрами. Мы ментально любим рынки и базары - чем и является гипер-».*

### **«Позитивные» последствия**

Все опрошенные розничники излучают оптимизм. И своим позитивном настрое все ответившие респонденты едины, как ни в каком другом вопросе. По их мнению, кризис позволит повысить эффективность отрасли. Их ответы на вопрос «Какие позитивные моменты Вы видите в кризисе?» говорят сами за себя:

- Вынужденное повышение эффективности
- Активизировался поиск наиболее эффективных моделей развития.
- Акцент на рентабельности предприятия (доходы - расходы), а не только на экспансии (развитии)
- Оптимизация операционной работы компаний, за счет более качественного управления продажами и затратами
- „Кристаллизация” рынка за счет того, что останутся самые эффективные компании в каждом рыночном формате
- Шанс оптимизировать бизнес-процессы и ассортимент в магазинах и по-новому посмотреть на роль маркетинга в продажах.
- Возможность пересмотреть издержки
- Возможность развития – использование ресурсов компаний, которые уходят с рынка.
- Выстоят эффективные

- Происходит оздоровление рынка. Возможность оптимизировать работу компании, ведь в экстремальных условиях есть больше необходимости аккумулировать усилия и использовать их на совершенствование процессов

Кстати, среди других позитивных моментов, связанных с кризисом, двое респондентов упомянули кадровый вопрос:

- Снижение текучести кадров
- На работе останутся профессионалы, «лишние рты уйдут».

### **Удешевление торговой недвижимости и аренды**

Опрошенные представители розницы ожидают существенного снижения аренды в 2008-2009 годах. При этом они ожидают, что показатели снижения будут приблизительно одинаковыми по итогам текущего и следующего годов.

Большинство розничников считают, что арендные ставки на торговую недвижимость в 2008 году снизятся. В среднем розничники ожидают снижения на 21%, но при этом отметим, что максимальное ожидаемое снижение достигает 40%.

#### ***Цитата:***

*«Скорее всего, арендные ставки упадут процентов на 10-20, но это падение хоть и будет позитивным явлением, но растущие ставки по кредитам очень быстро компенсируют такое падение».*

Большинство розничников считают, что и в следующем году арендные ставки будут падать. В следующем году они ожидают практически такого же снижения арендных ставок (22% в среднем), как и по итогам текущего года.

При этом некоторые признают, что им такая ситуация не нравится, поскольку они, будучи собственниками ТЦ, сами сдают коммерческую недвижимость в аренду.

Эксперты считают, что цена торговой недвижимости, как арендной платы, в 2008-2009 годах будет падать.

Большинство розничников считают, что цена на недвижимость упадет по итогам 2008 года. Большинство считает, что цена снизится на 30-40%. Но за счет того, что есть респондент, считающий, что по итогам 2008 года торговая недвижимость подешевеет незначительно, на 4%, то средний ожидаемый размер снижения составил 26%. Что, заметим, больше, чем ожидаемое снижение по аренде.

#### ***Цитата:***

*«Да [цены упадут], но все зависит от того, что будет происходить на рынке недвижимости. После открытия кредитования цена успокоится и вырастет».*

***Цитата:***

*«В том случае, если крупные операторы рынка закроют определённое кол-во своих ТТ – снижение стоимости может быть на уровне 30-40%».*

Что касается 2009 года, то эксперты прогнозируют более существенное снижение цен на торговую недвижимость в следующем году. В среднем, снижение ожидается на 30%. Очевидно, это обусловлено ожиданием «дна» именно в следующем году, о чем речь шла выше.

Правда, некоторые эксперты не берутся прогнозировать и утверждают, что все будет зависеть от ситуации на тот момент, в том числе – баланса спроса и предложения.

***Цитата:***

*«Цена на торговую недвижимость будет формироваться, исходя из баланса спроса и предложения, а он, в свою очередь, будет зависеть от распределения доли рынка у игроков».*

## Арендные ставки: что говорили выступающие на Форуме Института Адама Смита "Розничная торговля в Украине", 9-11 декабря 2008 года

- **Операционный директор ГК "Алло" Максим Раскин** сообщил, что компания сегодня ведет переговоры со своими арендодателями о снижении арендных ставок: "Мы ожидаем снижения арендных ставок в 2009 году на 50% в целом по сети. Сейчас есть первые достижения, и арендодатели идут на уступки и некоторые объявляют арендные каникулы".
- **Исполнительный директор компании "Фокстрот. Техника для дома" Алексей Павленко** сказал, что сегодня компания проводит переговоры с арендодателями о снижении стоимости аренды до 50%.
- **Директор розницы концерна "Европродукт" Сергей Баранник** рассказал, что в период экономического кризиса концерн договорился с арендодателями о ежемесячном пересмотре арендных ставок. "Просим снизить арендную ставку на 20-30%", - сказал он.
- **Директор розничной сети Unitrade Дмитрий Купреев** отметил, что из 64 существующих на сегодня в Украине салонов только по четырем не удалось договориться с собственниками помещений о снижении арендной платы. На остальных торговых точках достигнута договоренность о снижении арендной ставки в среднем на 35% по сравнению с сентябрем 2008 года. При этом в январе 2009 года ставки планируется снизить на 50%, а в феврале – на 70% по отношению к сентябрю текущего года.
- **Генеральный директор международной консалтинговой компании Knight Frank Ярослава Чапко** прогнозирует снижение ставок до 20% для якорных арендаторов в ТЦ: "Есть "якоря", которые платили от 15 до 40 дол. за 1 кв. м. Я думаю, что порядка 20% снижения можно ожидать. Хотя вряд ли это будет этот год. Скорее всего - в следующем году, так как ноябрь-декабрь это предновогодняя эйфория, и они характеризуются большими распродажами и оборотами. Соответственно товарооборот за ноябрь-декабрь позволит еще держать такие арендные ставки".

## Стратегии развития

Оптимизация – вот ключевое слово, произносимое розничниками при упоминании путей выживания в кризисных условиях. Просто приведем здесь некоторые ответы на вопрос «Что, по Вашему мнению, должны делать сети, чтобы пережить кризис?»:

- Оптимизировать систему управления
- Сокращать расходы и удерживать спад реализации на уровне 20% по отношению к 2008 году
- Пересмотреть планы развития, сократить издержки
- Грамотно управлять своими затратами
- Оптимизироваться
- Очень быстро перестроиться и адаптироваться к ситуации, оптимизировать внутренние процессы, больше надеяться на собственные средства и максимально эффективно ими управлять

### Сокращать издержки или увеличивать выручку?

Немного больше половины респондентов (6) считают, что необходимо и оптимизировать издержки, и увеличивать выручку. Чуть меньше половины (4) считают, что в первую очередь необходимо сокращать издержки. И никто не считает, что необходимо в первую очередь максимизировать выручку.

Кстати, говоря о сокращении издержек один из респондентов заметил, что «сокращение персонала – не выход».

#### ***Цитата:***

*«Сокращать издержки и увеличивать выручку. И то и другое имеет смысл делать в любых обстоятельствах. Главный критерий – удовлетворенность покупателя. Сокращение издержек на поддержания чистоты в магазине может повлиять только на уменьшение выручки за счет оттока покупателей».*



### Сокращение количества поставщиков

Розничники не поддерживают идею сокращения количества поставщиков. Только три респондента однозначно подтвердили, что сокращение количества поставщиков необходимо для увеличения спроса. Причем один из них сделал это с оговоркой, что

Главная идея – дело не в количестве поставщиков, а в поставляемом ассортименте. Розничники считают, что следует оптимизировать ассортимент. Поэтому сокращение количества поставщиков возможно, но только в отношении групп товаров, которые не пользуются спросом в период кризиса.

#### **Цитата:**

*«Дело не в количестве поставщиков. Ассортимент в магазинах формирует покупательский спрос и если покупатель выбирает определенный продукт, то обязанность сети – этот продукт предоставить».*

Важным фактором для розничников является «договороспособность» поставщиков, умение находить компромисс в трудных условиях. Это же определяет и то, кто останется на рынке или уйдет с него.

#### **Цитата:**

*«Кто умеет договариваться, находить компромисс, тот на рынке и останется».*

## Внедрение автоматизации и ИТ

Большинство респондентов (7) признают необходимость увеличения эффективности бизнеса с помощью автоматизации и информационных технологий. Однако, существует ряд оговорок. Во-первых, как заметил один из собеседников, внедрять новые технологии необходимо независимо от кризиса. Как считает еще один респондент, сейчас не лучшее время, чтоб внедрять новые громоздкие проекты. По его мнению, «наличие ИТ-системы – это проверка менеджмента на дальновидность, ведь информация – это кровь организации». Другими словами, раньше надо было думать, а не вкладывать инвестиции в самый разгар кризиса. Кроме того, высказывалось мнение о том, что применять новые технологии необходимо точно, в тех сферах, где внедрение сможет принести быстрый результат, например – в логистике магазинов. Более того, есть и такие, кто считает, что необходимо находить более действенные ИТ-решения, чем существующие на рынке.

## Стимулирование спроса

### Постоянное снижение цен или проведение акций

Большинство розничников считают, что снижение цен является важным элементом стимулирования спроса в условиях кризиса. Правда, есть и другое мнение. Несмотря на то, что цена важна, больше важна лояльность потребителей. Уют, обслуживание, качество. Как сказал один из респондентов, цена – далеко не самый главный фактор, который влияет на выбор покупателя, она важна для определенной категории покупателей. Цена должна быть справедливой. Например, покупатель должен понимать, что в магазине у дома он купит продукты немного дороже, чем в дискаунтере, но у него будет больший выбор (ассортимент), комфортнее условия покупки (близость от места проживания, удобство самого магазина).

### *Цитата:*

*«До этого момента основным конкурентным преимуществом было место, место, место. Теперь это – цена, цена и место».*

### Реклама

Респонденты поровну разделились в своем отношении к рекламе. Половина респондентов считают, что рекламу необходимо использовать для стимулирования спроса в кризисных условиях. При этом прозвучало мнение, что необходимо делать акцент на локальной рекламе, более близкой непосредственному потребителю каждого отдельного магазина. Кроме того, реклама должна очень точно доносить информацию, чтобы быть действенным механизмом.

Другая же половина не считает необходимым прибегать к услугам рекламы. Как сказал один из собеседников: «В отрасли розничной торговли реклама не является основным фактором выбора магазина».

## **Изменение структуры ассортимента**

Все без исключения респонденты отметили важность изменений в ассортименте. Вот как один из них прокомментировал этот вопрос: «Скорее да. Ассортиментная матрица меняется однозначно. Новинки производителей, но что-то необходимо и самим покупателям – приходится искать и ставить».

А вот как другой респондент отвечает на него: «Ассортимент должен соответствовать ожиданиям покупателей в каждом отдельном магазине. Оптимизировать ассортимент нам помогает специальная программа для покупателей. Мы можем видеть, в чем больше всего нуждается потребитель и быстро реагировать на запросы, меняя ассортимент».

## Ожидания от государства

Операторы розничных сетей ожидают от государства действий в двух направлениях. Во-первых, решений на государственном уровне, направленных на общее оздоровление экономики и внедрение социальных программ (программы занятости, в т.ч. на инфраструктурном строительстве) с целью укрепления покупательной способности населения. Во-вторых, розничники надеются на непосредственную поддержку розничной отрасли со стороны государства.

Поддержка экономики особенно актуальна для юго-востока Украины. До сих пор этот регион рассматривался розничными операторами как приоритетный, и в прошлые годы именно тут происходило большинство открытий новых магазинов. В то же время, социально-экономическое развитие этого региона зависит от крупных промышленных предприятий. Розничники понимают, что если будут работать промышленные предприятия – будет работать розница. Кроме того, розни

### ***Цитата:***

*«Пусть вытягивают промышленность»*

Что касается поддержки отрасли, то тут, по мнению респондентов, возможны такие варианты:

1. Реализация «российского варианта» поддержки розницы, когда правительство выдавало льготные кредиты для крупнейших розничных сетей, чтобы те могли уменьшить финансовую нагрузку и перекредитовать свои предыдущие кредиты, а также, в дальнейшем, направить деньги на приобретение более слабых игроков.
2. Уменьшение административного давления, включая отмену государственного регулирования цен, и прекращение вмешательства в хозяйственную деятельность контролирующих органов, таких как Антимонопольный комитет Украины.
3. Предоставление налоговых преференций

### ***Цитата:***

*«Кабинету министров Украины просто необходимо помнить, что приобретение продуктов питания – это практически ежедневная потребность, которая стоит перед гражданами Украины. Любые изменения законодательства, повышение различных видов тарифов, неоправданные скачки курса национальной валюты и т.д. – отражается на стоимости продуктов питания. Поэтому всесторонняя поддержка предприятий ритейла – является одной из наиболее приоритетных задач Кабмина на сегодняшний день».*

## O RetailStudio

Студия исследования розницы RetailStudio – это независимая исследовательская компания, предоставляющая информационно-аналитические и коммуникационные услуги в розничной отрасли. Миссия компании – обеспечивать информирование всех участников розничной отрасли Украины о происходящих событиях и тенденциях.

**RetailStudio.org.** Русскоязычный портал о розничной торговле Украины, действующий с 2004 года. Сегодня это самое полное собрание информации о розничной торговле Украины в открытом доступе.

Мы предоставляем бесплатную площадку коммуникации для розничных сетей, поставщиков товаров, оборудования и технологий, аналитических компаний, независимых экспертов и др. С нашей помощью все игроки имеют возможность рассказать о своих событиях, поделиться мнением о тенденциях, сообщить свою позицию.

**RetailStudio Top-25.** Начиная с 2006 года компания RetailStudio ежегодно публикует рейтинг крупнейших продовольственных розничных сетей Украины. Это единственный проект такого рода в Украине, в рамках которого рейтинг составляется на основе систематического сбора информации на протяжении всего года.

В рейтинг попадают крупнейшие торговые группы компаний Украины, продемонстрировавшие самые высокие обороты, самое большое количество торговых точек, самые большие совокупные площади, а также – самые высокие темпы развития.

RetailStudio Top-25 – это некоммерческий проект, призванный дать всем игрокам и аналитикам правдивую картину развития розничной торговли Украины. Ведь тенденции развития крупнейших сетей определяют направление и темп развития всей отрасли.

**RetailStudio.info.** Первая и единственная на рынке база данных о розничной торговле в Украине.

В Базе данных содержится и постоянно обновляется информация об истории и стратегиях развития крупнейших игроков, их основных финансовых показателях и привлеченных средствах, торговых точках, развитии в населенных пунктах и регионах и многое другое. База данных позволяет просматривать данные и сравнивать их, а также сохранять на компьютер для использования в работе.

Аналитические отчеты, формируемые Базой, являются «готовым к употреблению» продуктом для подготовки презентаций, докладов, аналитических записок, инвестиционных меморандумов и пр. управленческих документов. RetailStudio.info позволяет существенно увеличить скорость и эффективность работы специалистов по маркетингу, развитию, стратегическому планированию, финансам в розничной сфере.

RetailStudio.info – это удобный аналитический инструмент и конкурентное преимущество. База данных позволяет держать руку на пульсе розничной отрасли Украины и принимать оперативные решения.

### Контакты

ул. М. Стельмаха 10а, о. 406  
03 040 Киев, Украина  
Тел./факс: 8 044 258 00 57  
э-почта: office@retailstudio.net  
<http://www.retailstudio.net/>