

02 февраля 2023

## **Вынужденная оптимизация. Как в кризис изменились затраты российского ритейла**

Горизонт планирования сократился до неприличия, непредвиденных факторов все больше, потребители тратят деньги с осторожностью. Чтобы справиться со всем этим, бизнес внимательно пересматривает свои расходы и в очередной раз занимается оптимизацией. Разбирались, на чем ритейл сэкономил в 2022 году, какие статьи расходов потребовали увеличения затрат и на что придется не жалеть денег в 2023 году.

В прошлом году розничный бизнес столкнулся с очередной волной сложностей и вызовов. Спецоперация в Украине, санкции, поломанная логистика, скачки курса, уход брендов, релокация и мобилизация, падение доходов населения. Как итог – мысли потребителей занимает неопределённость и неуверенность в завтрашнем дне. А бизнес сетует, что горизонт планирования у них существенно сократился.



Покупатели сокращают свои расходы, розница фиксирует падение продаж. Так, оборот торговли в крупнейших сетях по итогам 2022 года снизился на 5% в натуральном выражении. По оценке NielsenIQ, 2022 год завершился самым глубоким падением продаж FMCG после кризиса 2014-2015 годов.

Чтобы продолжать работу на этом фоне, розничные компании были вынуждены менять свои планы. Ритейлеры отказывались от намеченных проектов, резали инвестиции, сокращали расходы, перераспределяли затраты, оптимизировали свой бизнес. Сразу уточним, разные компании встретили весну 2022 года в разных статусах – финансовое состояние, амбиции, стратегии у всех отличаются, поэтому и подход к оптимизации не был единым. Тем не менее, вместе с экспертами и игроками рынка Retailer решил выделить основные вехи и тенденции в этом вопросе, ведь проблемы и вызовы у бизнеса в основном были схожие. Какие косты большинство розничных компаний резали в прошлом году, как розница оптимизировала свой бизнес и какие расходы ее ждут в 2023 году.

## ГДЕ-ТО УБЫЛО

По наблюдениям партнера консалтинговой компании One Story Ольги Сумишевской, в первом полугодии ритейлеры столкнулись с необходимостью сокращать затраты, поэтому именно на этот период пришлось самые серьезные меры оптимизации. Далее компании занимались трансформацией бизнеса – объединяли свои подразделения, меняли бизнес

процессы, внедряли механизмы автоматизации для бесперебойной работы в новых условиях. «Рынок меняется, потребление сокращается, снижение доходов населения должно соответствовать уровню сокращения костов бизнеса», — объясняет Ольга Сумишевская.

Российские торговые сети в ответ на макроэкономические вызовы были вынуждены пересматривать свои стратегии, в том числе отказываться от развития в тех сегментах, где произошло снижение выручки. По наблюдениям партнера Strategy Partners Гани Шабад, целый ряд ритейлеров пересмотрели планы развития до сих пор не вышедшего на самоокупаемость направления e-commerce, исключив из этих планов экспансию в регионы с низким покупательским потенциалом. Например, Ozon отказался от развития экспресс-доставки, X5 Group закрыла сервис доставки «Около», «Самокат» уходил из небольших населенных пунктов.

Еще одна статья расходов – аренда. В прошлом году многие ритейлеры вели переговоры с арендодателями о сокращении расходов на аренду (в частности, на аренду площадей в торговых центрах, где снизился потребительский трафик из-за ухода иностранных брендов). «Иногда договориться удавалось, но не все арендодатели, зачастую пострадавшие не менее ритейлеров, были готовы уступить», — признает Ганя Шабад. Также сети закрывали убыточные магазины и пересматривали стратегию развития, снижали затраты на открытие новых торговых точек, которые не давали стопроцентной уверенности в возврате инвестиций. По данным АКОРТ, «Ашан» сосредоточился на развитии онлайн-доставки, а X5 и «Магнит» — дискаунтеров и магазинов у дома. «М.Видео—Эльдорадо» сообщала, что



собирается закрыть неэффективные магазины и сократить инвестиции в будущем, а «Вкусвилл» и «Азбука вкуса» весной приостанавливали открытие новых точек.

Помимо этого, в прошлом году по данным председателя президиума АКОРТ Игоря Караваева, крупные сети работали над повышением эффективности: сокращали долю общехозяйственных и административных расходов, оптимизировали дублирующие функции. Например, ретейлеры стремились сократить те затраты, которые резко возросли непосредственно из-за нарушения логистических цепочек, изменения конъюнктуры закупок и удорожания расходных материалов (упаковка, кассовые ленты и т.п.). Компании разрабатывали схемы альтернативных поставок продукции и расходных материалов, пересматривали поставщиков и вносили изменения в ассортиментные матрицы продуктов (затраты на закупку продукции у поставщиков, на логистику и транспортные расходы), добавляет Ганя Шабад.

С IT направлением ситуация двоякая. Пересматривая свой инвестпортфель, некоторые ритейлеры отказались от разработки собственных продуктов. Например, если сеть разрабатывала под себя инструмент по управлению промо, то в 2022 году была вынуждена свернуть этот проект и сконцентрировать усилия на более эффективных и необходимых бизнесу прямо сейчас проектах. По словам Ольги Сумишевской, многие компании интересовались разработкой собственного ПО, пытались кастомизировать свой продукт, использовать возможности Data Science для улучшения своего сервиса, что всегда обходится недешево. Но в прошлом году для многих это стало неактуально, и они покупали российское ПО и допиливали его своими

силами. С другой стороны, были и компании, у которых ситуация прямо противоположная – ушли производители иностранного ПО и им срочно понадобилось разрабатывать свое, потому что их бизнесу не подходят отечественные аналоги. В этом случае они, наоборот, увеличили расходы на разработку. По данным АКОРТ, крупные сети в прошлом году инвестировали в развитие IT-систем и импортозамещение технологий.

С одной стороны, многие крупные сети поставили на паузу и остановили ряд больших проектов по внедрению и развитию новых систем, например ERP и WMS. С другой, затраты ритейлеров на ИТ не уменьшились, а перераспределились: в прошлом году основными поставщиками ИТ-услуг для российского ритейла стали именно отечественные локальные компании, которые работали над решениями, заменяющими западный софт.

Геннадий Тарантасов,  
директор по развитию ГК «КОРУС Консалтинг»

## КАДРОВЫЙ ВОПРОС

Еще одна важная статья расходов — ФОТ. По оценкам ГК «КОРУС Консалтинг», одной из наиболее популярных статей оптимизации в ритейле в 2022 году стал HR: в среднем по рынку под оптимизацию попали от 5 до 15% сотрудников торговых компаний. При этом ситуация сильно различается от сегмента к сегменту: например, продуктовый ритейл открывал магазины и расширял штат, при этом сокращая и оптимизируя затраты на бэкофис, тогда как другим приходилось сокращать линейных сотрудников. Так, «AliExpress Россия» сократил часть сотрудников направлений, которые оказались «неактуальными» после начала спецоперации и ввода санкций, а также Ozon увольнял часть сотрудников в рамках оптимизации ряда проектов.

По наблюдениям Ольги Сумишевской, если компании сокращали планы по развитию и открытию новых точек, то оптимизировали затраты на сотрудников, которые занимаются развитием сетей и поиском новых локаций. А также сокращали расходы на управление талантами. «В кризис вопросы команды, кадрового резерва, мотивации персонала отошли на второй план, поэтому компании сокращали свои расходы на сотрудников, которые занимались этими задачами», — объясняет Ольга Сумишевская. Резали расходы и на сотрудников, которые занимались разработкой собственных IT-продуктов, которые в кризис для многих ритейлеров стали слишком затратными.

По словам Гани Шаббад, отдельные игроки рынка внедряли технологические решения для сокращения персонала (RFID-технологии для оптимизации складского учета, кассы самообслуживания и т.п.), однако эти меры не носили



массовый характер и не имели существенного эффекта на размер ФОТ. При этом отдельные ритейлеры (которым удалось увеличить выручку) добились по итогам 2022 года снижения доли ФОТ в выручке, просто не индексируя зарплаты пропорционально росту цен на продукты.

Наблюдает экономию в фондах оплаты труда и бизнес-консультант по управлению продажами, экс-управляющая региональными продажами Nike Россия Дания Ткачева. По ее словам, практически во всех сетях для зарабатывающих отделов введены, скажем так, недостижимые планы продаж. «Высокие крі для того, чтобы не выплачивать бонусы. Это такая скрытая экономия — известный факт», — рассказывает она.

В случае с оптимизацией ФОТ эксперты предупреждают, что зачастую эта мера больно ударяла по бизнесу компаний. И в итоге сэкономленные на персонале деньги не помогли бизнесу, а привели к оттоку покупателей. «Я работала с ритейлером, который принял решение сократить расходы на продавцов в магазине. Проблема была в том, что это был магазин среднего ценового сегмента с интересным нестандартным ассортиментом, о котором продавцы должны были рассказывать клиентам, — рассказывает Наталья Антонова, руководитель службы «Профессиональная розница» Центра «Максимум», — В итоге оставшиеся сотрудники не смогли обрабатывать поток покупателей, не успевали их консультировать и люди уходили в другие магазины».

По ее мнению, это довольно распространенная ошибка розничных сетей, так как само по себе сокращение персонала в магазине не панацея, и для



бизнеса важно, чтобы оставшиеся трудовые ресурсы грамотно и эффективно использовались. «А зачастую сотрудники делают не то, что нужно, стоят не там, где нужно и в пиковые часы их не хватает для бесперебойной работы торговой точки», — признает Наталья Антонова.

## ГДЕ-ТО ПРИБЫЛО

Были и статьи расходов, по которым рознице пришлось нарастить финансирование. В одних случаях он был вызван объективными внешними факторами (например, удорожанием логистики, изменениями покупательского спроса), в других – осознанными стратегическими инвестициями самих участников рынка. Так, лидеры рынка (в первую очередь продуктовый ритейл) в прошлом году открывали новые магазины — жесткие дискаунтеры оказались крайне востребованы, и их выручка постоянно росла. Некоторые компании увеличили инвестиции в это направление по отношению к 2021 году, фиксирует Геннадий Таранасов. О том, что в прошлом году некоторые сети активно открывали новые магазины, а также занимались реформатированием бизнеса и сменой концепций говорит и генеральный директор IdeaSupermarket Елена Кучихина. По ее наблюдениям, с начала 2022 года сразу несколько региональных сетей начали инвестировать в обновление форматов своих магазинов. Например, «Командор», «Шамса», «Красный Яр», «Реми» и др.

Во-вторых, в первом полугодии многие компании существенно вложились в ИТ-инфраструктуру: когда стало понятно, что западные вендоры ПО и производители оборудования уходят с российского рынка, ритейлеры закупили «впрок» серверы и аппаратное обеспечение. «Ритейлеру важно было импортозаместить софт, особенно когда речь шла о критически важных для бизнеса системах», — приводит пример Геннадий Таранасов. В-третьих, большинство ритейлеров в 2022 году усилили инвестиции в цены, промо и развитие СТМ, фиксируют в АКОПТ. Так, METRO в 2022 году продолжила инвестировать в цены, развитие СТМ, проекты для бизнес-партнеров. А SUNLIGHT планирует наращивать инвестиции (более одного млрд рублей) в свое мобильное приложение, потому что рассматривает его как один из ключевых факторов роста.

Если в кризис компании в большинстве своем предпочитают резать расходы на рекламу и маркетинг, в этот раз все по-другому. Ритейлеры не стремились снижать расходы на эти направления, столкнувшись с возросшей конкуренцией за покупателя (если не учитывать частично вынужденное сокращение расходов на digital-маркетинг из-за ухода из России Google Ads, блокировки отдельных соцсетей и т.п.). Большинству ритейлеров, напротив, пришлось в данных условиях увеличить промоактивность в сравнении с прошлым годом. Так, некоторые ритейлеры предпочли увеличить свои расходы, например, чтобы занять освободившиеся места западных брендов в телеэфире.

За девять месяцев 2022 года объём рекламных бюджетов в ритейле и e-com вырос в среднем на 2,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого

года, свидетельствуют данные Mediascope. Например, Ozon увеличил инвестиции в продвижение бренда на 76%, X5 Group – на 46%. Рекламные бюджеты «Яндекса» выросли на 27%, «Ситилинка» – на 19%, Wildberries – на 12%. Главную ставку интернет-магазины и маркетплейсы делали на рекламу на национальном ТВ (49% медиаинвестиций). На втором месте – региональное ТВ (18%), а на третьем – диджитал (11%). В SUNLIGHT планируют перераспределение бюджета между интернет-маркетингом и классическим (ТВ, радио, наружка) в пользу последнего. «С начала 2022 года значительно сократились рекламные площадки в digital, плюс компания не очень активно использовала ТВ и радио, и для нас они условно «свежие», соответственно для нас там много новой аудитории», — говорят в SUNLIGHT.

## ВОЗДУШНЫЕ ЗАМКИ VS ОПТИМИЗАЦИЯ

Retailer попросил несколько розничных сетей из самых разных сегментов поделиться своим опытом сокращения и увеличения расходов. Среди опрошенных изданием компаний были и те, кого сокращения не коснулись и компании сохранили свои расходы на прежнем уровне. «Мы всегда развивались аккуратно, без воздушных замков, поэтому никакие косты не режем, от планов развития не отказываемся, людей не сокращаем, проекты не закрываем. Все запланированное будем делать» — поделился представитель одной из компаний.

Но были и те, кому пришлось резать косты. Так, сеть «Лента» в 2022 году снижала долю коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, работала над повышением операционной эффективности процессов сборки и доставки за счет интеграции с «Утконосом». Ритейлер также инвестировал в промо, чтобы увеличить ассортимент товаров в низких ценовых сегментах и приостановил реализацию значительного количества проектов открытия магазинов из-за макроэкономических условий и неопределенности рыночной конъюнктуры.

Розничная сеть «Макси» в прошлом году оптимизировала затраты на обслуживание торговых объектов, отказывались от ряда услуг, если не удавалось достичь с контрагентами соглашений о снижении стоимости.

В компании сократили программу внешнего обучения и развития персонала, отказались от участия в деловых мероприятиях, скорректировали планы по обновлению магазинов. А также сократили маркетинговый бюджет, на несколько месяцев отказались от рекламных коммуникаций, чтобы понять, как будет меняться рынок.

Как рассказывает директор «Макси ритейл» Валерий Зажигин, одним из первых решений был переход на электронные чеки. В «Макси» начали внедрять эту инициативу еще раньше, но в прошлом году, на фоне дефицита бумаги и кассовой ленты, программу активизировали. В итоге количество печатных чеков удалось сократить на 30-35%, что принесло свой эффект. Расходы на офисную бумагу тоже удалось сократить — максимально перевели отчетность в электронный формат, от чего-то полностью отказались,

в итоге сократили использование бумаги на 50%. С помощью СБП (системы быстрых платежей) оптимизировали затраты на эквайринг. Сначала внедрились эту технологию на кассах самообслуживания, затем – на всех остальных. В итоге нарастили долю оплат через СБП в отдельных магазинах до 6%. Еще в «Макси» реализовали ряд решений по снижению затрат на электроэнергию. Например, устанавливают холодильное оборудование закрытого типа вместо открытого, экспериментируют с режимами освещения в магазинах, пробуют технологии малой энергетики, что в совокупности экономит 10-15% стоимости электроэнергии.

Что касается увеличения расходов, в «Макси» совершили запланированные покупки технологического оборудования для развития пищевого производства и расширения линейки готовой еды, а также продолжили реализовывать планы по развитию сети, открытию новых точек. Например, запустили свой первый магазин в формате дискаунтера. По словам Валерия Зажигина, ритейлер не сокращал штат и провел все запланированные индексации заработных плат.

Компании «Вкусвилл» отсутствие режима долгосрочного планирования помогло перестроиться под новые обстоятельства. «Если бы был конкретный план, например, открыть за год 300 магазинов, то пришлось бы его пересматривать и писать новый. У нас такой практики нет, когда обстоятельства изменились, каждый сотрудник подумал, чем может быть полезен компании и где может сократить затраты», — рассказывают в компании. Чтобы в условиях неопределенности накопить деньги на счетах, «Вкусвилл» не покупал дорогое оборудование, не открывал магазины и

приостановил неэффективные для компании проекты. В итоге за первые пару месяцев сокращения затрат ситуация стабилизировалась и «Вкусвилл» разморозил развитие. Компания комплексно работала над эффективностью и пересматривала некоторые процессы: точность поставок, логистику в регионах, систему списаний, алгоритмы сборки и доставки, самообслуживание в магазинах.

В сети магазинов детских товаров «Вотоня» в прошлом году оптимизировали маркетинг и аренду, а также увеличили расходы на ФОТ. В сети «Леонардо» сокращали расходы на аренду, в тех объектах где доля аренды превышала разумный уровень. «В основном успешно, но несколько магазинов потеряли», — рассказывает Борис Кац, директор по развитию «Леонардо». Помимо этого, ритейлер оптимизировал ФОТ в некоторых магазинах для снижения затрат.

Fashion ритейлер Gulliver Group в 2022 году сокращал объем закупок из-за высокой волатильности валюты. «Мы как импортер не знали, что будет с курсом рубля в течение года и были максимально осторожны, планируя закупки заранее», — рассказывает генеральный директор Gulliver Group Наталья Рыжкова. Вторая статья – проекты развития. В прошлом году было крайне сложно делать долгосрочные прогнозы, поэтому проекты с крупными вложениями в компании решили заморозить. На ФОТ ритейлер решил не экономить и не стал сокращать штат или уровень зарплаты. Для повышения эффективности, ритейлер возвращал сотрудников с удаленки в офисы (4 или 5 дней, в зависимости от подразделения). «На наш взгляд работа в офисе, когда люди друг друга чаще видят и лучше понимают, дает больший результат, чем [удаленный режим работы](#)», — фиксирует Наталья Рыжкова.

«Важно заметить, что наш сегмент («дом-ремонт-сад») в прошедшем году получил очень ощутимый удар. Но, как ни парадоксально, 2022 год для нас не оказался особенным. Мы уже привыкли к различным вызовам — сначала усиление межформатной конкуренции (гипермаркеты), потом межканальной (в отличие от маркетплейсов мы не можем позволить себе удовольствие быть убыточными), — делится генеральный директор DIY сети «Кенгуру» Максим Тверской, — Несколько лет назад мы перевели договоры аренды с фиксированной ставки на процентную от оборота. Логистика выстроена так, что кроме «своих» грузов мы обрабатываем «чужие». Поэтому очередной виток снижения покупательского спроса мы отработали. Что будет дальше — покажет время».

## ЧТО БУДЕТ В 2023 ГОДУ

По мнению управляющего партнера Between2countries Лейлы Павловой, перед российскими розничными компаниями стоит выбор – или совершать сейчас большой прорыв, перестраиваться, менять каналы продаж, пересобирать маркетинг и обновлять товарную матрицу или схлопываться и вымирать как мамонты. Для прорыва компаниям, по ее наблюдениям, придется нарастить финансирование сразу по нескольким направлениям. Во-первых, вкладывать больше в персонал – обучать и развивать



маркетологов, категорийных менеджеров, закупщиков. В-вторых, затраты на изучение новых рынков и работу с поставщиками из других стран (консалтинг, исследования и т.д.). В-третьих, потребуется изменить подход к организации торгового пространства.

«Чтобы конкурировать с интернет-торговлей, рознице придется все больше вкладывать ресурсов в эмоциональное наполнение своих магазинов — ритейл должен перейти на новый уровень. Компаниям нужно уделять внимание эмоциям клиентов от шоппинга, грамотному мерчандайзингу и интерьерным решениям. Потому что новое поколение покупателей предпочтет маркетплейсам офлайн магазины только если покупки будут доставлять им кайф», — делает вывод Лейла Павлова.

Как считает Геннадий Тарантасов, многие тренды, наметившиеся в 2022 году, продолжатся и в этом — компании будут стараться сократить операционные расходы, искать более дешевых поставщиков услуг, товаров и сервисов. При этом компании будут перераспределять инвестиции в различные перспективные направления, и вкладывать деньги очень взвешенно и точно. В частности, ритейл продолжит инвестировать в e-commerce, поскольку это направление набирает обороты. Но параллельно будет фокусироваться на оптимизации своих e-commerce операций – этот канал в последнее время был одним из главных драйверов роста выручки ритейлеров, но одновременно приносил убытки, ожидает Ганя Шабад.

А также ритейл будет увеличивать затраты на СТМ – про это направление говорят практически все опрошенные Retailer эксперты. «Я бы сказала, что

2023 год — год СТМ, потому что в их продвижение будут активно вкладываться все сети, причём не только фуд, но в том числе одежда и обувь, — ожидает Дания Ткачева, — Любые промо-кампании, коллаборации будут касаться именно этого товара».

Помимо этого, у ритейлеров с высокой долей вероятности вырастут затраты на содержание ИТ-персонала. «В прошлом году ряд крупных ритейлеров зарегистрировал собственные дочерние ИТ-компаний, и из-за оттока специалистов, а также конкуренцией с госсектором, даже крупным игрокам будет все сложнее удерживать квалифицированных сотрудников», — ожидает Геннадий Таранасов. По мнению основателя консалтинговой компании «Директфуд» Мстислава Воскресенского, ритейлеры начнут смещать акцент на собственные службы доставки в ущерб агрегаторам и тратить свои ресурсы в том числе на это направление. «Потому что агрегаторы начнут поднимать комиссию либо диверсифицировать бизнес, иначе не выживут», — ожидает эксперт.