

05 октября 2017

Рынок Сибири заметно меняется

Региональные сети становятся драйверами внедрения современных технологий, развития форматов и консолидации рынка. Наш клиент, исполнительный директор иркутской сети «Слата» Ярослав Шиллер, рассказал журналу о розничной торговле "Точка продаж" об эволюции сибирской розницы, планах развития и крупных проектах компании.

■ **По вашему мнению, какие тренды развития розничного рынка Сибири можно назвать самыми яркими? Изменилась ли расстановка сил федералов и местных игроков?**

Сибирь – регион, который всегда всех очень интересует в плане освоения территорий, кажется, что здесь существуют какие-то особенные возможности. Конечно, федеральный торговый бизнес стремится развиваться и в Сибири. В настоящее время на розничном рынке региона происходят перемены – некоторые сети уходят, например, Spar, появляются новые игроки и новые форматы. И всегда, вот уже около 10 лет, ждут федералов. Сибирь – большая территория, есть Западная и Восточная, и в некоторых регионах федералы уже присутствует. И не только крупноформатные магазины – «Метро», «Ашан», «Лента», «О'Кей», но и сети формата «у дома».

В последнее время активировали экспансию «Магнит» и «Пятерочка», они открылись в Новосибирске, Кемерово, Томске, Омске, Барнауле. То есть и в такой освоенный местными сетями формат, как «магазин у дома» федералы

тоже заходят. В одних местах просто заменяют слабые сети, не справившиеся с торговым бизнесом, в других сталкиваются с устойчиво работающими региональными сетями.

Еще один яркий тренд сибирского рынка – консолидация региональных игроков. Некоторые региональные сети доросли до такого уровня развития, что способны выступать консолидаторами местного рынка торговли в противовес федералам. И этот процесс будет развиваться, региональные сети будут расти не только органичным путем, но и через объединение. Думаю, в ближайшее время рынок Сибири станет другим.

■ **Как в целом развиваются ваши сети «Слата» и «ХлебСоль»? Насколько активно открываются магазины, какой из форматов растет динамичнее, какому отдан приоритет в развитии?**

По итогам текущего года розничная сеть будет объединять 75 супермаркета «Слата» и 105 продуктовых дискаунтеров «ХлебСоль». На сегодняшний день в плане открытия новых точек приоритет отдан сети «ХлебСоль». Во-первых, под супермаркеты осталось уже не так много подходящих локаций, во-вторых, формат дискаунтер является более популярным и востребованным. Это подтверждают цифры – рост like-for-like у «ХлебСоль» гораздо выше, чем у супермаркетов.

Предложение низкой цены стало для покупателя наиболее важным, и то, что в дискаунтерах ассортимент ограничен до 1300 SKU, покупателей уже не пугает, тогда как еще 5–6 лет назад магазины с нешироким ассортиментом воспринимались менее позитивно. В общем, сети «ХлебСоль» и «Слата» развиваются, и в ближайшее время будут развиваться каждая по своему пути.

■ **Немного подробнее о «Слата» – локаций осталось мало, покупательская способность падает, значит и для развития супермаркетов сейчас не время?**

Думаю, что формат супермаркетов остается актуальным. Этот формат не будет развиваться быстрыми темпами, но станет более четко выстроенным и зрелым, и еще долго будет востребованным покупателями. Под супермаркетом мы понимаем магазин, предлагающий высокий уровень сервиса, сбалансированный, относительно широкий ассортимент по справедливой цене, с акцентом на свежие продукты и большим количеством промоакций.

Как показывает и наш, и международный опыт, оптимальные торговые площади этого формата – 650–750 кв. м. Но на рынке супермаркетами называются разные магазины, в том числе крупноформатные, площадью – 1500 и даже 2400 кв. м. Такие супермаркеты будут терять популярность, так как крупный формат менее сбалансирован между покупательским трафиком, ассортиментно-ценовым предложением и затратами на операционную деятельность, чем стандартный супермаркет площадью около 700 кв. м.

■ **Как развивается проект по объединению ассортиментной и маркетинговой политики «Слата» и «Красный яр»? Удалось ли выстроить систему централизованного управления единым ассортиментом?**

«СлатаЯр» – это очень интересный проект не только для Сибири, но и вообще для российского рынка. Работа уже ведется не в пилотном, а в регулярном режиме. В этом году второй раз совместно актуализировали и

синхронизировали ассортиментную матрицу, распределили по форматам магазинов и полностью синхронизировали промоплан. Проект выгоден и сетям, и производителям: учет покупательского спроса при планировании ассортимента и промо дает возможность роста продаж выше среднерыночных показателей. Я считаю проект успешным и предлагаю сетям из других регионов использовать этот опыт для развития бизнеса.

■ Выстроена ли система лояльности в супермаркетах «Слата»?

Система лояльности – это постоянно эволюционирующий процесс. По сути база нашей системы клиентской лояльности – это магазины, открытые в нужном клиенту месте, с нужным клиенту ассортиментом по справедливым ценам. К системе лояльности можно отнести и промоакции – ценовые и призовые, праздники на открытиях новых магазинов.

Но если говорить об актуальной сегодня тематике – программе дополнительного поощрения клиентов за частоту и объем покупок, то она у нас есть. За несколько лет система трансформировалась из дисконтной в дисконтно-бонусную, кобрендинговую. Программа называется «ФрешКарта». По ней можно накапливать бонусы в супермаркете «Слата» (один бонус равен одному рублю) и рассчитываться бонусами за покупку, обменивая их на скидку до 99% от суммы чека. Также в супермаркетах есть дополнительное спецпредложение – акция «Цена по ФрешКарте» – ежемесячно обновляющиеся 300 сезонных товаров со скидкой от 10 до 40%.

Дополнительная ценность – пул компаний-партнеров, предоставляющих скидки по карте: аптеки, АЗС, обувные, мебельные, цветочные магазины, отделочные материалы, магазины подарков, канцмаркеты, кинотеатры,



стоматология. Программа получилась очень успешной, подход к дистрибуции карты и качество предлагаемых выгод и акций сделали «Фреш-Карту» популярной у наших покупателей. В дальнейшем программа будет развиваться в сторону увеличения привлекательности для клиентов.

■ **Перейдем к «ХлебСоль». Как вы думаете, происходит ли эволюция формата дискаунтера?**

Спрашивать так про эволюцию «ХлебСоль» все равно, что спросить про трехлетнего ребенка – «сколько языков он уже знает»? Мы открыли первый дискаунтер в 2014 г., и планируем развитие формата пятилетними циклами. Конечно, формат постепенно эволюционирует, но нам не нужна быстрая эволюция, пока «ХлебСоль» отлично справляется с поставленными задачами, таким, как был изначально задуман и спроектирован. Считаем, что еще 2–3 года, концепция не потребует корректировок. Согласно так называемому «Колесу ритейла», каждый формат требует эволюции и со временем должен меняться, но на сегодняшний момент мягкий дискаунтер «ХлебСоль» находится в самом начале своего пути.

■ **Можете сказать like-for-like «ХлебСоль» за прошлый год?**

Очень интересный вопрос. Я прошу коллег воздерживаться и без крайней необходимости не озвучивать публично like-for-like «ХлебСоль», потому что цифра выглядит немного нереальной для сегодняшнего рынка. В 2016 году like-for-like был рекордный – около 50%, в среднем за все время работы формата средний рост составляет около 40%.

■ **На каких предложениях (СТМ, фермерская продукция, фреш, цена, программы лояльности) фокусируется дискаунтер?**

Изначально «ХлебСоль» называется мягким дискаунтером с ассортиментом около 1200 SKU. В настоящее время ассортимент увеличен до 1300 позиций и сфокусирован на трех направлениях – свежая выпечка (допек), овощи-фрукты и non food, с подчеркиванием сезонного предложения.

Конечно, в каждом дискаунтере ключевое направление – это ценообразование, поэтому основная задача – удерживать низкие цены. Развиваем и собственную торговую марку, пока доля СТМ составляет 10%. Планируем в короткие сроки увеличить эту долю до 25%. Концептуально наш дискаунтер – это небольшой чистый и светлый магазин низких цен, ассортимент которого покрывает 100% повседневных потребностей покупателя.

■ **Вы запустили франшизу «ХлебСоль», как идет развитие по франчайзингу, сколько магазинов открыто?**

Это один из наших экспериментов, и заинтересованность в нашем франчайзинговом предложении очень высокая. В частности, недавно я был на переговорах с потенциальными партнерами в Улан-Баторе. Думаю, что крупные шаги по развитию франшизы нашего бренда впереди. Пока запущен экспериментальный проект – в Кемеровской области открыто пять магазинов «ХлебСоль» по франчайзингу с партнером из Сибирского закупочного союза.

■ **Предполагается ли система лояльности «ХлебСоль»?**

Система лояльности – это сам магазин «ХлебСоль», бонусных карт нет, и не планируются, потому что самое главное в дискаунтере – сбалансированное

предложение и оптимальное ценообразование. Магазин такого формата, предлагающий правильный товар по правильной цене и расположенный в хорошем месте, не требует поддержки в виде программы лояльности. Возможно, через несколько лет, на определенном этапе развития формата на конкурентном рынке, начнем об этом думать.

Но, скорее всего, конкуренция дискаунтеров на местном рынке достигнет такого уровня не раньше чем через 10–15 лет. И даже тогда я хотел бы услышать от наших покупателей, что они идут в «ХлебСоль» не из-за бонусной карты, а потому что там всегда свежий товар, низкие цены и доброжелательное отношение, чисто и уютно. Цена, ассортимент и правильная атмосфера позволяют дискаунтеру формировать высокую лояльность.

■ **Стоят ли в ваших магазинах кассы самообслуживания?**

Пока для нас self-checkout – планы среднесрочного будущего. Во-первых, в России еще не появились системы самообслуживания, работающие достаточно интуитивно понятно для клиента и персонала, во-вторых, пока self-checkout довольно дороги, а инвестиции не должны превышать определенный уровень. И в-третьих, клиент по нашему мнению, пока не готов использовать ежедневно системы самообслуживания при расчете за покупку.

■ **Как реализуется внедрение бесконтактных форм оплаты, оплата с мобильного телефона?**

Все технологии оплаты, которыми сегодня пользуется клиент, в наших сетях внедрены и работают. Когда началось активное внедрение бесконтактных

платежей с помощью карт и смартфона – это вторая половина 2016 г. – мы даже выпустили специальные обучающие ролики для покупателей и провели подготовку персонала.

■ **Актуальна ли для региональных сетей стратегия омниченел?**

Актуальна, так как интернет меняет весь мир. Сейчас все, что связано с коммуникацией клиентов до, во время и после посещения магазина, при правильном подходе имеет результат. У нас есть интернет-магазин, служба доставки, непрерывное информирование клиентов в социальных сетях, контактцентр. Постепенно осваиваем омниканальность и начали с самых важных направлений.

■ **Планируете развивать интернет-магазин?**

Интернет-магазин работает, но пока является больше дополнительной услугой в виде доставки, потому что полноценный интернет-магазин, как, скажем, Ozon Alibaba или Amazon, – это отдельный бизнес и пока не наш формат. Интернет-торговля продуктами – дорогостоящий и сложный процесс.

В частности, для продуктового интернет-магазина потребуется многофункциональный, полностью автоматизированный распределительный центр, а при такой концентрации населения, как в Сибири – 0,8–1,4 человека на 1 кв. км, инвестиция в такой склад не будет оправдана.

■ **Компания имеет собственный распределительный центр?**

Работает распределительный центр для категории овощи-фрукты, но нет режимного склада, поэтому сейчас компания находится на стадии разработки

нового крупного логистического проекта. Это будет РЦ со всей необходимой инфраструктурой, в том числе с железнодорожными подъездными путями и режимным складом.

Расположение – недалеко от Иркутска или между Иркутском и Ангарском, так как в радиусе 500 км от Иркутска сосредоточена основная часть наших магазинов. РЦ будет обеспечивать логистику обеих сетей – «Слата» и «ХлебСоль», в будущем, с ростом сети дискаунтеров, скорее всего, разделим логистику по форматам, что позволит работать более технологично.

■ **Как вы относитесь к намерениям логистических операторов, заявляющих о строительстве оптово-распределительных центров по всей РФ, в том числе и в Сибири?**

Конечно, будем очень рады, если в Иркутской области какой-то оператор построит логистический центр. Наша компания подписала бы с ним договор на аренду 25 тыс. кв. м. Но на сегодняшний день такого инвестора нет.

■ **Какие IT-технологии наиболее актуальны для вашей сети?**

Полтора года назад мы обследовали нашу ИТ-инфраструктуру и приняли решение о внедрении ERP для автоматизации управления предприятием. Провели тендер, достаточно долго готовились, изучали разные решения, уже внедренные на российском рынке, и выбрали продукт известной крупной корпорации. Сейчас находимся в процессе внедрения, который планируем завершить во II квартале следующего года.

■ **Каковы ваши ожидания от внедрения?**

Надежная ERP-система обеспечит достоверность информации, даст возможность уйти от перезагрузок, загрузок, скрепления двух-трех-четырех систем в одну, более точно и четко управлять информацией. Программа будет скреплена с логистической системой, что также позволит сократить издержки.

■ **Вы запустили облачные кассы, были какие-то проблемы?**

Да, внедрили. Была проблема со стороны поставщиков – сбои поставок оборудования, но мы справились.

■ **Какие возможности открывает вам работа с большими данными? Какие интересные идеи в принципе могут быть реализованы в региональном FMCG-ритейле на основе Big Data?**

В этом году запустили и планируем активно развивать инновационный проект – использование искусственного интеллекта для обработки большого количества данных. Внедряем модуль прогнозирования спроса и тенденций развития ассортимента.

Для нас это очень интересная программа, позволяющая с помощью обработки больших данных и математических моделей принимать решение о формировании правильного ассортимента на полках для разных магазинов. На сегодняшний день не все поставщики и производители готовы подстраиваться под покупательский спрос, но в недалеком будущем ситуация изменится: клиент будет самым главным, а производитель вынужден будет создавать предложения под его потребности или развивать потребности в определенном направлении.

Знания и прогнозирование спроса – это ключевые компетенции, которые необходимо иметь ритейлу. Производителям также необходимы данные о поведении, потребностях и предпочтениях покупателей для разработки своих продуктов. Партнерские отношения ритейлеров и производителей дадут возможность выстраивать торговлю на более высоком уровне.

■ **Что вы сейчас читаете? Может быть, для развития управленческих компетенций, знакомства с передовыми моделями, для личностного развития?**

Мой ответ будет, наверное, странным. Я управленец, но профессиональных книг и разработок, рассказывающих, как улучшать управление, часто не читаю, потому что обычная жизнь, люди, новые знакомства, окружающий мир, природа, книги, искусство дают немало подсказок тому, как правильно управлять и вести бизнес. Сейчас я читаю книгу о жизни Билла Гейтса, а одна из моих самых любимых книг, которая учит многим вещам, в том числе связанным с торговлей, – это «Алхимик» Пауло Коэльо. Советую коллегам прочитать и время от времени перечитывать. В частности, там есть эпизод, в котором главный герой, оказавшись без денег, начинает заниматься продажей чая. Условно говоря, на нескольких страницах просто описана вся суть торговли. Намного лучше читать книги о жизни и общаться с людьми из других отраслей, чем заикливаться на теориях управления, у меня такой подход.