



RETAIL.RU

Рабочий инструмент ритейлера и поставщика

**В ЭТОМ НОМЕРЕ****МАРКЕТИНГ/стр. 1**

Кто и как контролирует ас-
сортимент в вашем мага-
зине?

ИНТЕРВЬЮ/стр. 3

Потребители достают свои
зачачки...

TOP/стр. 5

TOP-10 тем форума Retail.
ru

АКТУАЛЬНО/стр. 4

Война до последнего ларь-
ка

ИССЛЕДОВАНИЕ/стр. 5

Не самая дорогая Москва

НЕДВИЖИМОСТЬ/стр. 7

«Фактически крупный ТЦ
может убить небольшой
город»



Кто и как контролирует ассортимент в вашем магазине?

**Управлению ассортиментом в настоящее время уделяют внимание все розничные предприя-
тия: начиная от маленького магазинчика и заканчивая крупными розничными сетями. Како-
ва цель управления ассортиментом? Можно с уверенностью утверждать, что целью является
получение прибыли. Добиться этого можно через формирование максимально эффективно-
го ассортимента, который при этом будет востребован целевой покупательской аудиторией.**

Когда речь идет о самостоя-
тельном магазине, все просто и
понятно. Ассортимент, как пра-
вило, небольшой, предприниматель
анализирует продажи и не
задумывается о серьезных видах
анализа. Ведь весь товар и так на
глазах, а чего не хватает — так
покупатели подскажут, и можно
быстренько найти поставщика и
договориться с ним о закупочной
цене.

Если же речь идет о рознич-
ной сети магазинов, то все гораз-
до сложнее: ассортимент больш-
шой, оборачиваемость в каждом
магазине разная, товарные запасы
частенько «зашкаливают» за
установленные нормы (если они
есть), продажи оставляют желать
лучшего...

Предположим, что в цен-
тральном офисе сформирован
правильный ассортимент для це-
левой аудитории покупателей,
ассортиментная матрица идеаль-
ная, введена новая должность —

категорийный менеджер, во вся-
ком случае, так стали называть-
ся закупщики. Кажется, что сде-
лали все, как написано в книгах
и рекомендовали консультанты,
но продажи не взлетают вверх.
Почему? Потому что взлет про-
даж зависит не только от ново-
го централизованного подхода к
управлению ассортиментом, но и
от исполнения директором мага-
зина своих обязанностей по ор-
ганизации работы вверенного ему
магазина. Утвержденный ассор-
тимент должен быть в магазине
постоянно в нужном количестве,
а выкладка этого ассортимента
должна соответствовать плано-
граммам, которые разработаны
и утверждены категорийным ме-
неджером. Менеджеры по приему
товара, продавцы-консультанты,
кассиры должны своевременно и
качественно выполнять свои обя-
занности, чтобы покупатель вы-
брал именно их магазин и оста-
вил в нем часть своих денег.

Чтобы эти условия выполня-
лись, все процессы, от заказа то-
вара до его реализации, должны
быть стандартизированы. Стандар-
тизация бизнес-процессов
дает возможность розничной
компании эффективнее управ-
лять ассортиментом, меньше вре-
мени тратить на обучение персо-
нала, объективно осуществлять
контроль по установленным кри-
териям за работой тех сотрудни-
ков, которые имеют непосред-
ственное отношение к присут-
ствию конкретных ассортимент-
ных позиций в нужном месте тор-
гового зала.

В свою бытность директором
супермаркета, в результате по-
стоянных скандалов с коммер-
ческим отделом на тему отсут-
ствующего ассортимента, выяс-
нения причин и виновных в этом
лиц, мне удалось внедрить в ра-
боту контрольную заявку, в кото-
рой об отсутствии утвержденного
(продолжение на стр.2)

Ищите выгодное решение?

95x60 мм

Воспользуйтесь нашим предложением:
+7 (495) 250 63 93, доб. 5211

95x60 мм

Сделай
правильный
выбор!

(Продолжение, начало на стр.1) ассортимента в магазине; о товаре, который нужно вернуть поставщику; о товаре, которого нет в магазине, но о нем спрашивают покупатели.

Этот документ можно адаптировать как к самостоятельно работающему магазину (если в нем, кроме директора, есть товареведы, администраторы, старшие продавцы), так и к розничной сети магазинов. Для примера рассмотрим вариант контрольной заявки для розничной сети магазинов. В обязанность администратора торгового зала входит ежедневное заполнение этого документа. Кроме администратора магазина, заявку дополняет директор магазина. Сроки исполнения заявки регламентируют коммерческий директор и директор по торговле. Ответственным за выполнение заявки является категорийный менеджер по соответствующей категории товара, который обязан в данной таблице зафиксировать срок исполнения заявки или указать причину, по которой он не может ее исполнить.

Как разрабатывать. Данный документ в электронном виде

общесетевой папке должен быть у всех сотрудников, отвечающих за наличие ассортиментных позиций в магазине. То есть:

- у директора магазина;
- у администратора торгового зала;
- у категорийного менеджера;
- у коммерческого директора;
- у директора по рознице.

Заявку на отсутствующий товар осуществляют администраторы торгового зала, директор магазина. Они заполняют столбцы:

- вид заявки;
- дата составления заявки;

срок исполнения, установленный коммерческим директором, в течение которого категорийный менеджер должен дать ответ на заказ этого товара; полное наименование товара.

Следующие столбцы заполняют категорийные менеджеры и/или их руководитель:

- срок исполнения, установленный коммерческим директором, в течение которого категорийный менеджер должен дать ответ на заказ этого товара;
- поставщик заказываемого товара;
- контактное лицо и телефон данного поставщика;

- причину отказа в поставке;
- Ф. И. О. категорийного менеджера.

Коммерческий директор заполняет столбец, в котором определяет дату выполнения заявки категорийным менеджером. Для работы с сетевой контрольной заявкой надо разработать регламент работы с ней, определить роли доступа к каждой графе заявки.

Пример:

Регламент работы с сетевой папкой «Контроль ассортимента».

Контроль за исполнением контрольной заявки на отсутствующий ассортимент и принятие решений по изложенным в ней фактам со стороны руководителей розничной сети должны происходить ежедневно. Это способствует удовлетворению покупательского спроса и держит в тоне средний управленческий персонал.

Кроме того, необходимо ежедневно анализировать количество товарных запасов, оборачиваемость товара по каждому категорийному менеджеру. В случае превышения существующих

норм необходимо обязательно выяснить причину, проведя личную беседу с этим сотрудником. Практика показывает, что вызов к руководству и написание объяснительных записок по данному поводу стимулирует сотрудника на составление более оптимальных заказов поставщику и отбивает желание вести с ним «свою игру».

Помимо контроля стоит разработать систему мотивации сотрудников, задействованных в управлении ассортиментом. Например, для категорийных менеджеров в схему мотивации заложить такие критерии, как: товарооборот по группе, маржинальный доход по группе товара, оборачиваемость по группе, постоянное присутствие утвержденного ассортимента и другие.

Для директора магазина можно предусмотреть такие критерии, как: товарооборот по магазину, постоянное наличие утвержденного ассортимента, соблюдение правил выкладки товара, стандартов обслуживания покупателей.

Материалы журнала «Управление магазином»

Удобные места для вашей рекламы.

+7 (495) 250-63-93, доб. 5211

195x135 мм

Потребители достают свои заначки...

Ритейл пойдет в регионы, покупатели станут тратить больше денег, большие ритейлеры станут еще больше, а западные – вернутся. Такова оценка перспектив для российского ритейла на ближайший год от Виталия Пыльцова – Партнера Ernst&Young, Директора по операционной деятельности в странах СНГ.

Retail.ru: Пару месяцев назад Олег Пономарев, представитель Союза независимых сетей России, сообщил с трибуны одного из форумов, что, по его мнению, кризис для ритейлеров РФ закончился. Разделяете ли Вы это мнение? Если да, то какие показатели говорят о конце кризиса для ритейлеров?

В.Пыльцов: Концептуально – да, я разделяю это мнение. У нас, по статистике, уже восемь-девять месяцев растет платежеспособный спрос населения и есть всеобщее ощущение, что рынок растет и что уже нет ни отката назад, ни остановки на месте. Хотя последний месяц показал нам другую динамику, все смотрят на это как на временное явление. В целом – у ритейлеров сегодня позитивные ожидания и речь идет, в большинстве случаев, не о том, закончился кризис или не закончился, а о том, как скоро можно будет вернуться к предкризисным показателям.

Retail.ru: То есть пока нельзя говорить о том, что показатели ритейлеров вернулись к докризисным цифрам?

В.Пыльцов: Тут индивидуально по каждой сети надо смотреть. Это горе у нас одно на всех, а счастье – оно всегда индивидуальное. Общее горе уже закончилось и счастье пришло к отдельным ритейлерам, жаль, что пока не ко всем. Подробнее надо будет смотреть по результатам декабрьских продаж, сейчас, в ноябре, еще рано говорить по 2010 году в целом, но трехквартальные результаты – вполне хорошие.

Retail.ru: В обзоре розничной торговли, проведенном компанией «Эрнст энд Янг», отмечалось, что в 2009 году оборот розничной торговли составил 14 516,9 млрд. рублей, каковы Ваши оценки этого показателя на 2010 год?

В.Пыльцов: Прогнозы – дело неблагодарное. В абсолютных цифрах их делать нет большого смысла. Некий взвешенный рост я бы предсказал.

Retail.ru: По Вашей оценке, какие настроения сейчас преобладают среди российских ритейлеров?

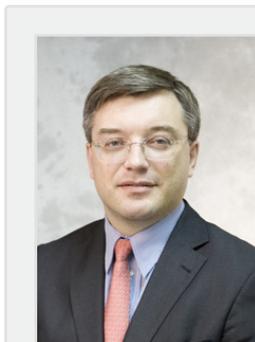
В.Пыльцов: Очень хорошее на-

строение сейчас у российских ритейлеров. Скоро Новый Год, любимый праздник. Но позитивные ожидания ритейлеров связаны не только с праздником как таковым, а еще и с тем, что поток несущих свои денежки покупателей становится все больше. Реализуется отложенный спрос, изменился к более позитивному и психологический настрой покупателей – это открывает их кошельки. Постепенно возвращается потребительское кредитование – а это фундаментально важно для non-food ритейлеров. Налицо достаточно интересный кратковременный потенциал для роста non-food ритейлеров – покупатели приобретают что-то более дорогое. И в этом сегменте уже опять заработали скидки, стимулирующие покупателей программы, кредитование и т.п. В этих сегментах ритейла будет очень живо следующий год-другой.

Retail.ru: Какие основные факторы влияют сегодня на розничный бизнес России?

В.Пыльцов: Несколько факторов. Понятно, что есть стандартные внешние факторы – покупательная способность, уровень экономического развития и т.п. Но есть и другие вещи, происходящие вне рамок отрасли. Это «ландшафт» поставщиков, законодательный «ландшафт», инвестиционный климат и т.п. Эти вещи напрямую влияют на стратегию каждой из компаний, на планы регионального развития, на ценовую политику, выбор торгового формата и т.п. Что видно уже сейчас – пробуждается аппетит к слияниям и поглощениям, к укрупнению ритейлеров. Несколько примеров уже есть, и, надеюсь, какие-то новости на эту тему мы все в ближайшее время еще услышим.

Я думаю, следующий год будет достаточно сильно «окрашен» подобными новостями, т.к. потенциальные покупатели накопили достаточно средств или возможностей привлечения заемных средств для приобретений, а продавцы – скорректировали цены на свои активы согласно новым рыночным условиям. Так что, наверное, основная



Виталий Пыльцов

Партнер, директор по операционной деятельности в СНГ, офис «Эрнст энд Янг» в Москве.

«... Все - и отрасль, и отдельные участники рынка - видят себя в новой реальности, когда изменяющаяся внешняя среда ставит перед всеми новые задачи и заставляет быстрее реагировать на новые условия. Поэтому разговор о перспективных стратегиях основных игроков рынка представляет исключительно интересным и важным...»

канва следующего года в том, что большие станут еще больше. И это будет не слияние двух, трех маленьких сетей, а поглощения большими ритейлерами средних и мелких розничных сетей, в основном – в регионах.

Интересную вещь, которую мы увидим, это возврат западного инвестора на российский рынок ритейла. Почему это происходит сейчас, а не раньше или позже? Понятно, что ценник входа на рынок сейчас выше, чем полгода назад. Но давайте посмотрим на эту ситуацию с точки зрения западной компании. Система координат у нее отличается от нам привычной, с точки зрения приоритетизации между ценой и риском. Полгода назад была меньшая цена входа на наш рынок, но при этом, гораздо более высокая степень риска относительно внешней среды. Какова будет динамика кризиса, что будет с экономикой страны и т.п. – в прошлом году никто точных ответов на эти вопросы не знал. При этом, мало кто из западных инвесторов был готов рисковать даже меньшей суммой денег, закладывая большую степень риска. Сейчас степень риска меньше и пусть цена больше – западные ритейлеры проявляют интерес. Разумеется, играет роль желание «вскочить в уходящий поезд», потому что через год ценник будет еще больше, и будет только расти.

При этом, мы помним исторически, все время к нам приходил первоначально продуктовый ритейл. Что мы сейчас, наверное, увидим – это приход непродуктового ритейла. Придут сред-

ленькие, по западным масштабам, сети, которые находятся в своих узких нишах. Общая насыщенность рынка в России такая, что все «простые» сектора ритейла уже свое первое качественное слово сказали, теперь должен наступить следующий уровень развития.

Retail.ru: В прошлом году опасения западных ритейлеров относительно инвестиционного климата в России были связаны еще и с политическими рисками, которые в этом году остались на прежнем месте...

В.Пыльцов: Это может быть, не риски с точки зрения политической системы, а риски с точки зрения экономической среды. Сюда входят и социальные, и законодательные, и налоговые, и прочие риски.

Retail.ru: То есть, Вы считаете, что само по себе законодательство в сфере ритейла не является для западных инвесторов отпугивающим фактором?

В.Пыльцов: Я бы этот вопрос поставил шире – есть ли в законодательстве что-то, что не способствует развитию отрасли в целом? Потому что, рассматривая условия ведения бизнеса в России для российской розничной сети и западной, мы говорим только о временном интервале, в течение которого иностранная сеть приобретает достаточно опыта для оперирования на российском рынке и после которого она начнет себя комфортно чувствовать в этой экономической среде, где российский оператор уже существует много лет.

www.retail.ru

TOP-10 форума Retail.ru

Ксения Собчак стала миноритарным акционером «Евросети»

Телеведущая и светская львица Ксения Собчак приобрела у компании Rambert Management Ltd. чуть менее 0,1% акций крупнейшего в РФ сотового ритейлера «Евросеть».

«Фактически крупный ТЦ может убить небольшой город»

Первый в России аутлет-центр, который будет построен в Москве, эксклюзивно будет сдавать в аренду Магазин Магазинов в ассоциации с CB Richard Ellis.

Мастер-класс: осматриваем Saturn

Российских ритейлеров сравнили с соседями

Хотя оборот российского розничного рынка по итогам 2009 года в несколько раз превосходит рынки Украины, Казахстана и Белоруссии и составляет \$461 млрд., степень его консолидации значительно меньше, чем у соседей.

Аналитики сравнили X5 и «Магнит»

Замена в «Мосмарте»

Матвей Брилинг, приглашенный летом прошлого года спасать розничную сеть «Мосмарт», покидает эту компанию.

И кровь, и слезы, и Мосмарт

X5 вступила в борьбу за «Мосмарт»

Собянин закрыл грузовикам дорогу в центр

Автомобильным грузоподъемностью более полутора тонн с 15 января будущего года будет запрещено въезжать и передвигаться на территории Московской кольцевой автодороги с 7:00 и до 22:00 мск, сообщает «Транспортный сервер Москвы».

Международный ритейл наступает

Война до последнего ларька

С московской торговлей Сергей Собянин поступает так же, как в свое время с тюменским цирком шапито, — убирает с улицы. Но то, насколько резво взялись уничтожать киоски, вселяет опасения, что во многих районах покупать товары первой необходимости станет сложнее, а движение при этом свободнее не станет. Шансов защититься у малого бизнеса немного. Городская власть боролась с ларьками не раз, но впервые ими занялся и президент страны.

Эвакуатором по бизнес-климату

Спустя несколько дней после знаменательной прогулки нового мэра по Москве корреспонденты «Денег» прошлись по его стопам. 3 ноября вечером около метро «Улица 1905 года» зачищают пространство от палаток — те заслоняют памятник героям восстания.

— Лучше бы сам памятник облагородили: поставили бы вокруг скамеечки, освещение сделали нормальное, — ухмыляется продавщица из цветочной палатки — ее тоже должны снести.

А официальный договор об аренде у этой палатки есть: земля была получена по конкурсу, проводимому правительством. Магазины больше десяти лет, последний срок аренды истечет только в марте.

— Компенсаций никаких не будет. У нас есть такой вариант: судиться. Только это очень дорого и, даже если выиграешь, на старое место тебя все равно не вернут, — пожимает плечами курящий неподалеку второй продавец.

Тем временем грузовик с краном и цепными стропами подъезжает к «Стардогсу». Палатку цепляют на крючки и поднимают, с ее крыши почему-то нещадно хлещет вода.

— Стоп, стоп! — кричит один из руководителей перевозки.

Палатку на пару минут оставляют в покое, потом загружают в кузов и увозят.

— А эту как будем брать? Там вроде вещи остались... — кивает в сторону палатки с газетами-журналами один из рабочих.



— А-а-а, ну так и возьмем, — отмахивается второй.

Ларек с прессой сразу на крючок не попался — нужных стропов не было.

Рядом из палатки «Евросети» забирают и грузят в машину платежные терминалы ее сотрудники.

— Это придумал урод, — бросает один из продавцов.

Палаткам на 1905-го объявлен блицкриг: расчистку хотят провести за один день. Не получилось, правда.

— Да все сносят, все, — оповещает меня успевшая залить свое горе экс-продавщица из палатки сети «БлинОк». Около этой закуской — импровизированный фуршет из водки и сока, каждый переживает потерю рабочего места по-своему.

— Палатки, которые здесь сносятся, они ведь семей шестьдесят кормят! — объясняет один из сочувствующих. — А потом будут говорить о возросшей преступности. Когда у людей отбирают занятие, работу без какой-либо компенсации — что им делать?

— Барин приказал убрать. В

России всегда так: есть закон, а над ним еще один, свой, — заключает один из прохожих.

В итоге 8 ноября около станции «Улица 1905 года» оставили две палатки — цветочную и с прессой (снесли больше десяти). Ходить стало удобней, памятник героям восстания действительно виден от выхода из метро. А вот перекусить теперь негде. На «Баррикадной» убрали около десятка палаток. Правда, парочку у дорог все же оставили.

На Тверской стоит одинокий табачный киоск.

— Из семи моих палаток пять уже увезли, — рассказывает хозяйин. — Эту тоже увезут — предписание получил. Если не найду места на крытой территории, то все, конец бизнесу.

Ликвидация московских уличных ларьков неожиданно оказалась делом федерального уровня. 8 ноября стали известны итоги совещания по проблемам дорожного движения, которое состоялось еще 28 октября. Выяснилось, что президент России помимо прочего предложил правительствам Москвы и Московской области «осуществить ком-

С московской торговлей Сергей Собянин поступает так же, как в свое время с тюменским цирком шапито,— убирает с улицы.



плекс мер по сносу сооружений, возведенных без соответствующих разрешений, расположенных вблизи проезжей части дорог». Ответственными по этому пункту назначены Собянин и Громов — должны выполнить и доложить.

Вас тут не стояло.

«Необходимо сократить число объектов мелкорозничной торговли до нуля. Речь идет о ларьках и тонарах» — эта цитата принадлежит вовсе не новому московскому мэру Сергею Собянину, а Юрию Лужкову, и датирована она сентябрем 2007 года. Как все помнят, уличные киоски (коммерческие палатки, как их тогда называли) начали открываться кооператорами еще в конце 1980-х. В те годы в них продавали не только мелкоштучный товар вроде пива и жвачки, но и одежду, обувь, даже электронику. К середине 1990-х ларьки полностью наводнили не только центральную часть города, но и спальные районы. По словам исполнительного директора Российской ассоциации франчайзинга Юрия Михайличенко (в 1997-2000 годах работал в отде-

ле потребительского рынка управы «Лефортово»), первые две масштабные кампании по упорядочению розничной торговли московское правительство провело в конце 1990-х, когда убрали с улиц города почти всю несанкционированную торговлю: «Тогда Москва действительно вздохнула свободно. Мэрией была запущена программа замены диких киосков современными быстровозводимыми торговыми комплексами. Примерно к 2002-му эта программа была практически реализована, а года с 2007-го Москва опять начала обрастать хаотичной торговлей». Директор департамента торговой и региональной недвижимости компании Penny Lane Realty Алексей Могила вспоминает и более ранние эпизоды: «В 1992 году за четыре часа вся Ярославка была освобождена от палаток. И стационарных, и передвижных. Люди из московского правительства приехали и сказали всем палаточникам, что у них есть четыре часа на то, чтобы убрать свою точку с шоссе. Если они этого не сделают, их объект перевезут на специальную территорию, и за каждый день нахож-

дения там объекта они будут платить аренду».

Разумеется, проблема существует не только в столице. «В среднем провинция — это Москва десять лет назад,— считает заместитель генерального директора компании Maratex (оператор розничного рынка модной одежды) Андрей Яценко.— Конечно, в каждом регионе есть свои особенности. Например, в центре Санкт-Петербурга палаток практически нет, зато на окраинах города их чрезмерно много».

Основные претензии к ларькам известны: мешают проезду, расположены вблизи мест прокладки коммуникаций, просто портят своим видом облик города. Помимо этого в отдельных киосках затруднительно контролировать соблюдение пожарных и санитарных норм, качество товара, подлежащий налогообложению реальный товарооборот и т. п.

По многочисленным просьбам трудящихся

По наблюдениям бизнес-брокера компании «Магазин готового бизнеса Deloshop» Ильи Шустерняка, осенью 2009 — летом 2010 года было некоторое увеличение количества предложений о продаже действующих уличных ларьков, павильонов, киосков. По его мнению, владеющие инсайдерской информацией о том, что грядущая отставка Лужкова — не пустые слухи, пытались избавиться от проблемного бизнеса, работающего без разрешительной документации: «Еще весной в Москве в зависимости от месторасположения, товарооборота и качества разрешительных документов киоск продавался в среднем за \$15-50 тыс.». Разумеется, сразу после субботней прогулки Собянина по городу продать работающий уличный киоск можно было уже лишь по цене лома. Началось, естественно, с мест, отмеченных лично мэром у станций метро «Улица 1905 года» и «Белорусская», а дальше понеслось по всему городу: ряды киосков отключали от электричества, а хозяевам выдавали предписание убрать свой объект в срок от нескольких дней до нескольких часов. Исполнять или не исполнять предписание — каждый решал сам: кому-то повез-

ло и его точка пока работает, а у иных ларьки без дополнительных предупреждений увозили на эвакуаторе. Доходило до комизма: у старушки сапожницы умыкнули палатку вместе с чужой обувью. Многие предприниматели находили потом свои киоски в соседних переулках — ближайшая задача местных властей, видимо, заключалась в оперативной очистке больших улиц и территорий у метро, где снова может появиться мэр. По словам директора по развитию компании «Маркон» (уличные сосисочные «Стардогс») Сергея Рака, на момент сдачи номера из 150 принадлежащих компании московских точек 45 уже ликвидированы, а еще 20 получили предписание освободить площадку. «Основания расторжения договоров или отзыва разрешения на торговлю в предписаниях весьма невнятные, например «в связи с жалобами местных жителей»», — комментирует Сергей Рак. Один из франчайзи «Стардогса» в апреле 2010 года выиграл тендер на размещение вагончика на окраине Москвы, потратив еще около полугода на оформление всех бумаг, в середине октября открыл точку. Сейчас он получил предписание убираться до 17 ноября «в целях улучшения дорожной ситуации» — затраченные на создание бизнеса 500 тыс. руб. пойдут псу под хвост. Дополнительный ряд киосков, пристроенный на Брянской улице к знаменитому цветочному рынку у станции метро «Киевская», простоял всего около двух месяцев. В иных местах, например в районе метро «Щукинская», киоски «ради улучшения дорожной ситуации» не ликвидировали, а просто отодвинули подальше от проезжей части. Хотя для тех, кто ориентировался на покупателей в проезжающих автомобилях, это равносильно закрытию. А ведь у многих мелких предпринимателей закрытые киоски были единственным источником семейного дохода.

С высочайшего покровительства

По наблюдению бывшего префекта Северного административного округа Москвы Олега Митволя, многие объекты, киосками, оформлены как объекты недвижимости, то есть их владельцам
(продолжение на стр.6)

(Продолжение, начало на стр.5) выданы свидетельства о собственности на объект: «Свидетельства многим выданы с нарушениями, но иначе как через суд, который докажет факт взятки и т. п. уголовные эпизоды отношения с чиновниками, снести собственность по закону невозможно. А просто закошмарить, чтоб сами убрались, вред ли получится. Яркий пример — прошлогодняя история с магазином «Валентина», препятствующим расширению Ленинградского шоссе. Хотя магазин был поставлен с грубым нарушением (прямо на газопроводе), сделать ничего не смогли. Хозяйка стояла насмерть в буквальном смысле: в процессе борьбы с городом она умерла. В итоге городу пришлось выкупить магазин у ее наследников за десятки миллионов рублей. Но выкупать у каждого — никакого бюджета не хватит». Впрочем, этот случай все-таки нехарактерный, как правило, киоски действуют на основании краткосрочных договоров аренды или просто разрешений на работу в указанном месте. При этом, по оценкам Андрея Яценко, около 15% ларьков работает без полного пакета разрешительных документов на частных договоренностях с отдельными чиновниками. Соответственно, всегда есть к чему придраться: или не успели продлить договор аренды (весьма сложная бюрократическая процедура), или имеются какие-то нарушения, на основании которых этот договор можно разорвать. А нарушения имеются абсолютно у всех: нормативные акты составлены так, что правильно оформить все бумаги, соблюсти все пункты невозможно. Будут ли «стоять насмерть» владельцы магазинчиков, имеющие на руках свидетельство о собственности на объект недвижимости, если до них дойдет очередь, неизвестно.

Зато хозяева арендованных ларьков и вагончиков фактически сдались сразу. По словам Сергея Рака, Ассоциация предпринимателей быстрого питания и «Опора России» не верят в перспективы конфликта с властью, а главная просьба в их обращении мэру Собянину — остановить беспредел и начать диалог, в крайнем случае дать в соответствии с действующим

законодательством две недели на спокойную эвакуацию. Выступления широким фронтом пока не видно. Разве что скромный призыв оргкомитета все-российского движения «За честный рынок» «направить заявления по факту нарушения прав предпринимателей в прокуратуру Москвы, Федеральную антимонопольную службу, Совет при президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека».

Казалось бы, местным чиновникам, прогоняющим ларечников под страхом потери рабочего места, должно быть обидно терять такой источник окормления. На самом же деле, как рассказал управляющий партнер инвестиционно-консалтинговой группы Management Development Group Inc. Дмитрий Потапенко, доля палаток в общем объеме «дойки территории», особенно в спальных районах, незначительна: «С палаток много не возьмешь. «Социальная ответственность» владельца этого бизнеса в другом — бесплатно разместить на киоске агитационный плакат к очередным выборам, участвовать в какой-нибудь программе управы по развитию малого бизнеса и т. п.».

В любом случае, независимо от того, будет ли вестись снос киосков с нарушениями законодательства или без такового, и предпринимателям, и чиновникам в управах, и прокуратуре с ФАС дан четкий сигнал: первое лицо государства поддерживает начинания нового мэра.

И горе тем ларькам, что стоят на пути освоения этих средств — и в прямом, и в переносном смысле.

Таким образом, впервые за многие годы Москва будет развивать внутреннюю дорожную сеть не только на собственные деньги. При этом московский бюджет на дорожное строительство в 2011 году новый мэр распорядился увеличить с запланированных Лужковым 34 млрд до 100 млрд руб.

Журнал «Деньги»



Не самая дорогая Москва

Москва и Киев являются единственными рынками, на которых в ближайшие 12 месяцев ожидается рост ставок аренды.

Международная консалтинговая компания Colliers International подготовила обзор ставок аренды в торговых центрах, на основных торговых улицах, ставок капитализации, а также количества ожидаемых к вводу торговых площадей в основных городах региона EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка). Также данный обзор включает прогноз развития рынка на ближайшие 12 месяцев.

Согласно результатам исследования самая высокая ставка аренды на торговые помещения на основных торговых улицах по-прежнему зафиксирована в Париже (\$12 875/кв. м/год), за ним следуют Лондон, Цюрих, Милан и Женева. Москва занимает в списке шестую строчку со ставкой аренды \$7000 /кв. м/год.

При этом до кризиса в 2008 году Москва по данному показателю занимала второе место в регионе EMEA со ставкой аренды \$15 000/кв. м/год.

Города с наиболее высокими ставками аренды на помещения в торговой галерее в ТЦ

1. Лондон - \$7 250
2. Франкфурт - \$4 175
3. Манчестер - \$3 870
4. Москва - \$3 250
5. Лидс - \$3 150

*Ставки указаны за кв. м в год

По ставке аренды на помещения в торговых центрах Москва занимает 4 место с показателем \$3250/кв. м/год. Первые строчки в данном рейтинге занимают Лондон, Франкфурт и Манчестер.

Все ставки аренды указаны на наиболее привлекательные помещения на главных торговых улицах или на помещения в торговой галерее в наиболее успешных торговых центрах и не включают налоги и операционные расходы. Представленные данные указаны по состоянию на 30 сентября 2010 г.

Москва и Киев являются единственными рынками региона, на которых в ближайшие 12 месяцев ожидается рост ставок аренды и компрессия ставок капитализации.

Максим Гасиев, генеральный директор ColliersInternational Россия: «Московский рынок торго-

вой недвижимости будет продолжать восстанавливаться от последствий кризиса. Вакантные площади в торговых центрах Москвы уже сократились с 15% в середине 2009 до 5-8% на текущий момент. Ритейлеры возобновили развитие и активно ищут новые площади».

Галина Малиборская, директор департамента торговой недвижимости ColliersInternational:

«Мы ожидаем, что рост ставок будет продолжаться как в сегменте торговых центров, так и в стрит-ритейле. Несмотря на то, что до конца 2011 года к вводу заявлено около 700 000 кв. м торговых площадей (GLA – 344 000 кв. м), открытие ряда торговых центров может быть перенесено на более поздний срок, и мы по-прежнему видим нехватку качественных торговых площадей в столице. К тому же насыщенность московского рынка торговой недвижимости уступает многим европейским столицам, таким образом, количество вакантных площадей в московских торговых центрах будет сокращаться, а ставки аренды – расти».

По данным Jones Lang LaSalle за третий квартал 2010 года объем прямых инвестиций в торговую недвижимость в Европе за первые три квартала 2010 года достиг 15,2 миллиарда евро, что на 90% выше соответствующего показателя за 2009 (7,8 миллиардов евро). Объем инвестиций за 3 квартал – традиционно считающийся самым тихим инвестиционным периодом – остался на уровне 2 квартала с показателем 5 миллиардов евро. Десять сделок, объем которых был не менее 100 миллионов евро, были подписаны в 3 квартале. Наиболее значительная из них – приобретение компанией Unibail-Rodamco семи торговых центров Simon Ivanhoe в Польше и Франции за общую сумму в 715 миллионов евро.

На Великобританию, Германию, и, что примечательно, Польшу пришлось 80% от общего объема инвестиций за 3 квартал (4 миллиарда евро).

www.retail.ru

«Фактически крупный ТЦ может убить небольшой город»

Первый в России аутлет-центр, который будет построен в Москве, эксклюзивно будет сдавать в аренду Магазины Магазинов в ассоциации с CB Richard Ellis. «Приведа» в Россию такие бренды как Uniqlo и другие, российская компания доказала, что может удачно конкурировать с иностранными игроками сектора агентских услуг и консалтинга. Об аутлетах, «письмах счастья» и парадоксах в работе с клиентами рассказывает генеральный директор компании Анна Ширяева.

Почему аутлеты до сих пор не строились в России?

Аутлет – это организм, который четко включается в экономическую, производственную, сбытовую цепочку региона. Чтобы он был востребован, в России должны были сформироваться соответствующие экономические условия. Суть их в том, что объем розничной торговли, в основном речь идет об одежде и обуви, должен был достичь такого масштаба, чтобы размер регулярных остатков в ассортименте конкретных брендов создавал проблему для компании-продавца. Кроме того, на рынке должно работать достаточное количество брендов, чтобы составить достаточный пул арендаторов. Сейчас эти условия сложились: есть достаточное количество признанных брендов в одежде и обуви, у которых совместно достаточный объем торговли, чтобы поддерживать аутлет. Это является экономической предпосылкой. Если говорить о покупателях, то они готовы к такому формату всегда, потому что люди хотят экономить и при этом одеваться лучше, чем им позволяют их сегодняшние доходы. То есть платить рубль, а выглядеть на десять. Есть еще психологический элемент типа «спортивного азарта» в поиске таких вариантов. Это черта любой развивающейся экономики. Поэтому у меня нет никаких сомнений, что покупатели этот формат поддержат.

Кто будет определять политику цен в аутлете?

Аутлет очень сильно отличается от торгового центра тем, что в здесь работает «management intensive» модель, то есть очень плотное управление торговлей арендатора со стороны девелопера и управляющего аутлет-центром. Арендодатель аутлет-центра получает свое вознаграждение в виде процента от выручки арендатора, поэтому он заинтересован, чтобы эта выручка была больше. Как специалист по этому виду ритейла он способствует, помогает, регулирует, обучает сотрудников арендатора. То есть дует в одну дуду

с арендатором.

Кто-нибудь еще из девелоперов аутлетов присматривался к российскому рынку?

Да, и весьма серьезные: McArthurGlen, Value Retail, Freeport. Однако они до настоящего времени не запустили ни одного проекта в России. FHD оказался более последовательным и оперативным. Может быть, потому что они сфокусированы на Восточной Европе и располагают финансированием, чтобы сделать рывок в Россию?

Наберется ли такое количество брендовых арендаторов – 192 магазина?

Да, наберется. Мы проводили предварительное исследование в Москве и Санкт-Петербурге, которое подтверждает эти цифры. Кроме того, нужно помнить, что проект будет развиваться по фазам, как этот девелопер поступает всегда. В-третьих, эти аутлеты наполнены на 70% международными брендами, а остальные арендаторы – это domestic brands. В данном случае российские бренды. У нас есть целый ряд очень развитых брендов: Спортмастер, Oggi, Вещь, Твое, Carlo Pazolini.

Как так получается, что наиболее значимых ритейлеров, одежды, к примеру, Uniqlo, «приводите» в Россию вы?

Я не думаю, что у нас есть какой-то секрет, чтобы обходить наших потенциальных конкурентов. Наверное, дело в следующем: мы очень сфокусированы на ритейле. А для всех остальных компаний-консультантов это – одно из направлений. Я считаю, что любой узкий специалист лучше знает и любит свое дело, чем широкий.

Кроме того, мы вошли в систему CB Richard Ellis, и у нас очень плотные связи с их европейскими офисами: мы обмениваемся информацией, участвуем в совместных мероприятиях, передаем друг другу клиентов, и регулярно лично общаемся с глобальными руководителями ритейла CBRE. Таким образом,

глобальных клиентов мы получаем теперь и через партнеров.

Также мы отслеживаем информацию на международных рынках, смотрим, кто куда движется, и сами делаем «упредительные заходы», обзваниваем, встречаемся на международных мероприятиях и просто пишем письма, когда нам кажется, что та или иная компания подаст признаки интереса к России. Это не всегда эффективно, но мы это тоже делаем. Я могу сказать, что в других глобальных консалтинговых компаниях, по крайней мере, в тех, где работала я или мои коллеги, не было таких насыщенных производственных контактов с европейскими офисами.

Какие у вас отношения с Uniqlo было?

Читая международную профессиональную прессу и рассыл-

ки, мы узнали, что Uniqlo принял решение развиваться в Европе. Потом живьем увидели, что они открыли флагманские магазины в США, в Великобритании, во Франции. Когда мы поняли, что они активно развиваются, вышли на них через своих европейских коллег в CBRE.

А в чем выражается ваше вознаграждение? Это проценты со сделки?

В каждой ситуации у нас могут быть разные роли, в зависимости от того, какой из сторон нужнее сделка, кто именно нас привлекает к работе, на чьей стороне мы выступаем – как адвокаты. Мы подписываем договор, где наше вознаграждение определяется в качестве процента от сделки, если это продажа, и процента от суммы годовой арендной платы.

(продолжение на стр.8)

Свое дело: с чего начать?

95x135 мм

Узнайте подробности в новом разделе education.retail.ru

(Продолжение, начало на стр.7)

Правда, эта система изначально построена противоречиво.

В чем противоречие?

Если ты представляешь интересы стороны, которая получает доход, например, продавец или арендодатель, тогда вознаграждение агента в процентах от этого дохода заставляет тебя стремиться увеличить доход своего клиента, это логично. Другое дело, когда ты представляешь арендатора или покупателя. Так как арендатор или покупатель в данной сделке тратит, то агент, выступая на его стороне, должен стремиться снизить расходы своего клиента, понимая при этом, что его вознаграждение от этого тоже падает.

Какой же выход?

Можно попытаться зафиксировать вознаграждение, исходя из общепринятых ставок. А если агенту удастся снизить ставку, заплатить ему премию. Однако наши неоднократные попытки сделать это не увенчались успехом.

Почему?

Потому что при всей абсурдности процентного расчета гонорара агента, представляющего «тратящую сторону» такая схема привычна для всех, включая тех, кому она не должна быть выгодна. При заключении контракта между агентом и клиентом привычное не вызывает практически никаких переговоров или торга, а более логичная, но непривычная схема каждый раз бесславно гибнет в борьбе за размер фиксированного вознаграждения.

Разве не изменилась ситуация с приходом кризиса?

Сегодня множество пустующих площадей. Собственники в слабом положении.

Конечно, когда рынок становится «рынком арендатора», владельцы помещений находятся в более слабом положении и чаще готовы платить агенту. Да, в принципе ситуация поменялась, предложение очень обильное, арендатор сейчас в силе и может себе позволить поплевать на всех. Хотя сказать, что картина единая на всем рынке, будет неправильно. Владельцы

помещений в большей степени чем раньше готовы оплачивать нашу работу, но в лучших торговых центрах и популярных зонах стрит-ритейла это происходит в меньшей степени. Ритейл отличается от офисов еще и тем, что в нем есть помещения, которые всегда, в любой кризис будут востребованы, и немало таких, которые даже в базарный день никому не нужны.

Как это работает на Западе?

Там такая же система. Европейские консультанты по торговой недвижимости сейчас больше склоняются к работе от лица арендатора, но за контракт с девелопером и владельцем тоже готовы бороться

Какой процент вы берете?

Обычно - месячная плата или 8%. В регионах - выше, так как там ставки аренды ниже, а нашей работы за каждый рубль выручки требуется сделать больше, плюс накладные расходы.

Все агенты так работают? Существует какой-нибудь стандарт?

Стандарты есть разные. На рынке немало фирм, которые предлагают свои услуги за 50% от месячной аренды. У всех очень разное качество работы и умение ее продавать. Да и пользователи этих услуг очень разные. Некоторые вообще не задумываются о качестве покупаемой услуги и выбирают агента по цене. Этим, кстати, грешат самые мелкие и самые крупные компании.

То есть у вас высокие ставки?

Да, высокие. Но не выше рынка.

Существует ли у вас договор, к примеру, с H&M и Uniqlo о том, что вы их развиваете в России, некое эксклюзивное право?

Нет, этого у нас нет. Я бы никому бы не рекомендовала такие договоры подписывать. Если сеть сильная и планы развития большие, то ни одно агентство не сможет в одиночку обеспечить ее развитие. Потому что Россия очень велика. Если же приходит сеть и говорит: я хочу открыть три магазина в Мо-

скве в ближайший год. Возможно, да, за такую работу на эксклюзиве можно взяться. А если они хотят открыть 50 магазинов в России в ближайший год, мы за это эксклюзивно не возьмемся, потому что слишком велика ответственность, а вариантов бесчисленное множество. У нас был такой неудачный опыт с одной иностранной компанией. Им нужно было разместить новый бренд во многих московских торговых центрах. Мы тогда проработали 70 ТЦ - по согласованному с ними списку, но клиента не устроили условия или расположение секции ни в поголовном большинстве из них, а в тех ТЦ, где им все понравилось, не взяли их. В итоге - ни одной открытой точки за несколько месяцев действия контракта. Нас никто не упрекнул, так как мы свою работу сделали. Но формально могли бы, потому что у нас был эксклюзив.

Кого вы считаете своими конкурентами?

Конкурентами по торговым центрам сегодня являются преимущественно Jones Lang LaSalle и Colliers International. Cushman & Wakefield мы вообще не видим на своем рынке - ни в сфере ТЦ, ни в стрит-ритейле. Может, они и работают где-то, но мы этого не чувствуем. Компании, которых мы до кризиса считали конкурентами второго эшелона с точки зрения ритейла - DTZ, Knight Frank - тоже стали практически неощутимы. Есть еще несколько компаний, которые в той или иной степени что-то делают в ритейле. А по «улицам» нашим конкурентом может быть кто угодно, включая самого владельца. Если владелец сдает напрямую, то он является нашим конкурентом.

Как вы оцениваете рынок ваших услуг, какова степень его конкурентности?

Рынок просто подсох. Я не ощущаю, что его конкурентность сильно изменилась за счет работы брокеров, например. Она могла измениться из-за того, что он сжался. Если перед кризисом мы одновременно боролись за десятки крупных объектов, чтобы получить право предоставлять интересы владельца в поис-

ке арендаторов, сейчас бороться почти не за что. Да и конкурентов стало меньше.

Как вы думаете, кризис закончился?

Я бы сравнила это с изданием журнала. Есть цикл, который может длиться месяц, к примеру - от планов до выхода из печати. То же самое и здесь: оживление есть. Но до того как мы почувствуем результаты у себя на балансе, еще должно пройти время. Не то чтобы прямо такая бурная активность наблюдается. Что-то ходят, обсуждают, разговаривают - в этом смысле есть оживление. Стало больше запросов на консалтинг, но на другой, не такой как до кризиса. Время огромных томов-концепций прошло. Теперь запросы более мелкие по объему и более разнообразные. «Отморозилась» часть наших объектов в регионах, начали достраиваться приостановленные проекты. Через какое-то время, возможно, пойдут гонорары. То есть движение есть, а отдача от этого движения придет с запозданием на несколько месяцев.

Что будет с большим количеством объектов в регионах, которые так и не были завершены?

Эти объекты надо перебрать, потому что в рамках растущего рынка было заявлено много разных неправомерных объектов, которые не надо было делать и не надо доделывать теперь. Что-то, может быть, осторожно новое начать, что-то аккуратно из старого возродить. Но сейчас пока оживают старые проекты, и дай бог, чтоб не ожили все. Их был переизбыток.

Что будет дальше? Как будет развиваться рынок торговой недвижимости?

Я надеюсь, я не застану такого бума, который был на рынке до кризиса. Потому что чем выше взлетаешь, тем больше падать. Это был не нормальный уровень, ничем не обоснованный. Я надеюсь, будет медленный спокойный и здоровый рост. И тогда решения участников рынка будут более взвешенными и продуманными.

Рафаэль Хайбрахманов

Retail.ru
декабрь 2010

Учредитель и издатель
«1С-Рарус»

Адрес редакции:
125047, г. Москва, ул. Чайнова,
д. 15, корп. 5
Телефон: (495) 223-04-04,
250-63-83/93

Над выпуском работали:
Кадочникова Е., Кискина А., Марова Н.,
Шастун Н.
E-mail: general@retail.ru

Тираж 999 экз.
Распространяется бесплатно