



## Продуктовый ритейл: текущие тенденции

*Царьков Олег Игоревич*  
*Управляющий партнер*

Октябрь 2011

# Этапы развития российского food-retail

## 2001 - 2008

### Экспансивное развитие

- Появление и развитие первых современных форматов торговли
- Фокус на географическую экспансию – захват наиболее привлекательных локаций
- Низкий уровень технологий – логистика, СТМ\*, IT
- Развитие технологий вторично;
- Привлечение кредитов для ускорения экспансии

## 2008 - 2010

### Кризис и усиление конкуренции

- Замедление географической экспансии
- Выход из бизнеса неэффективных игроков
- Рост ценовой конкуренции между ритейлерами за покупателя
- Результат - снижение маржинальности бизнеса из-за низкой эффективности бизнеса
- Снижение качества предложения крупных игроков
- Зарождение новых форматов магазинов

## 2011 - ...

### Интенсивное развитие – фокус на повышение эффективности

- Конкуренция цен плавно переходит в конкуренцию технологий
- Дальнейшее усиление давления на маржу
- Дальнейшее усложнение технологий - централизация закупок и рост доли СТМ
- Развитие нишевых форматов – жесткий дискаунтер, супермаркет, e-commerce

\* - Собственная торговая марка, включая собственное производство

# Докризисная модель развития: 2001-2008

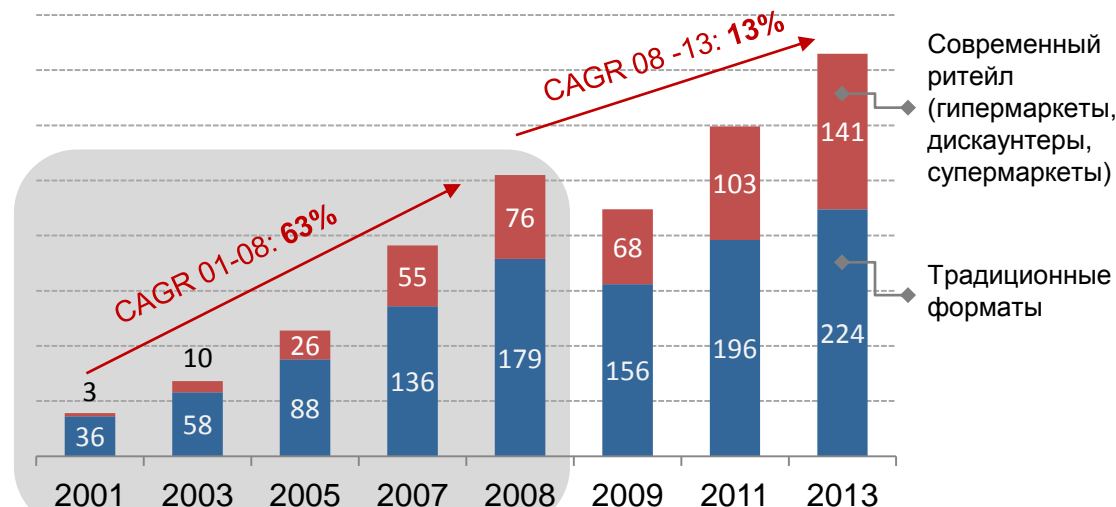
## 2001-2005: Москва и СПб

- В 2001-2008 пенетрация современных форматов растет с 7% до 30%. Среднегодовой темп прироста выручки – 65%
- Развитие рынка начинается с Москвы и Санкт-Петербурга
  - Санкт-Петербург** – уровень распространения современных форматов в 2009 г. – 85%. Доля города в современных форматах - 10%
  - Москва** – уровень распространения современных форматов в 2009 г. – 45-50%. Доля города в современных форматах - 17%
- Дальнейший рост в обоих городах ограничен из-за отсутствия торговых площадей

## 2005-2008: региональная экспансия

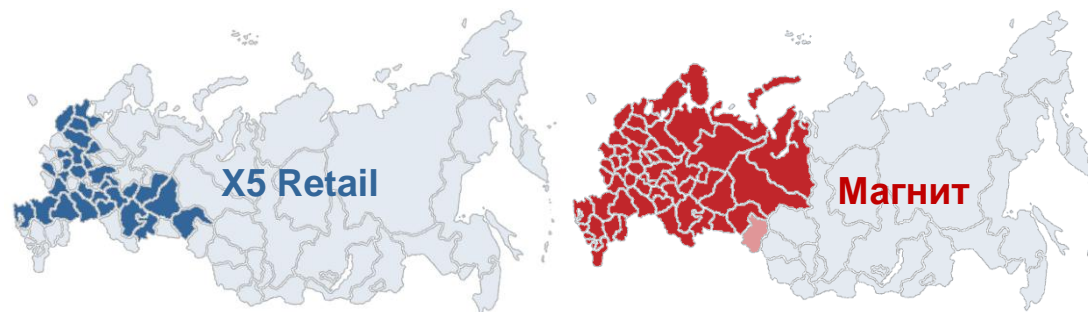
- Вторая половина периода – захват региональных рынков за счет M&A и органического роста.
- Экспансия в регионы – X5, Магнит, Лента, Ашан, Виктория, Копейка и другие.
- Финансирование роста за счет увеличения долговой нагрузки. Долг / EBITDA X5 2008 – х3.0, Магнит – х2.7, Дикси – х2.6

## Продуктовый ритейл 2001 – 2013П, \$ млрд.



Источник: McKinsey, UBS

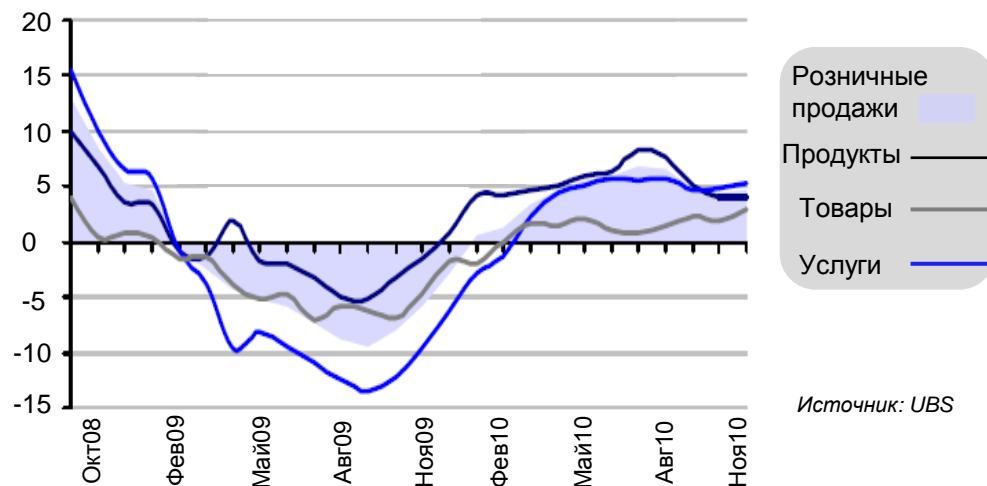
## Регионы присутствия X5 и Магнит на конец 2009 года



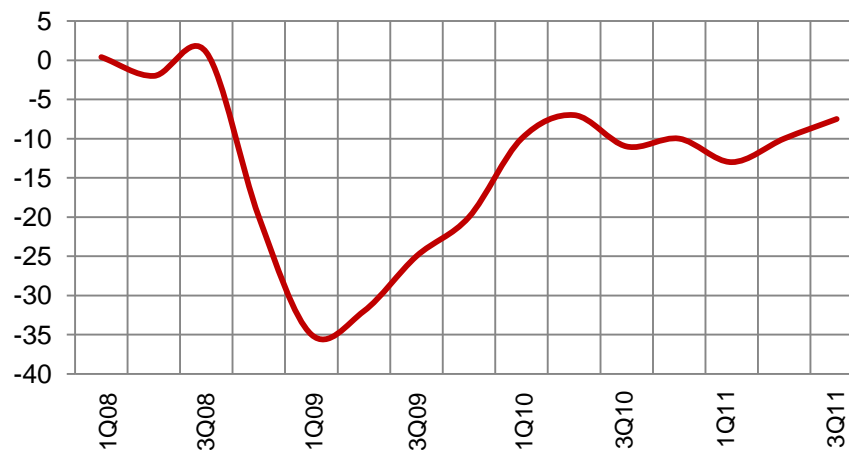
Источник: Данные компании

# Кризис 2008 – 2010

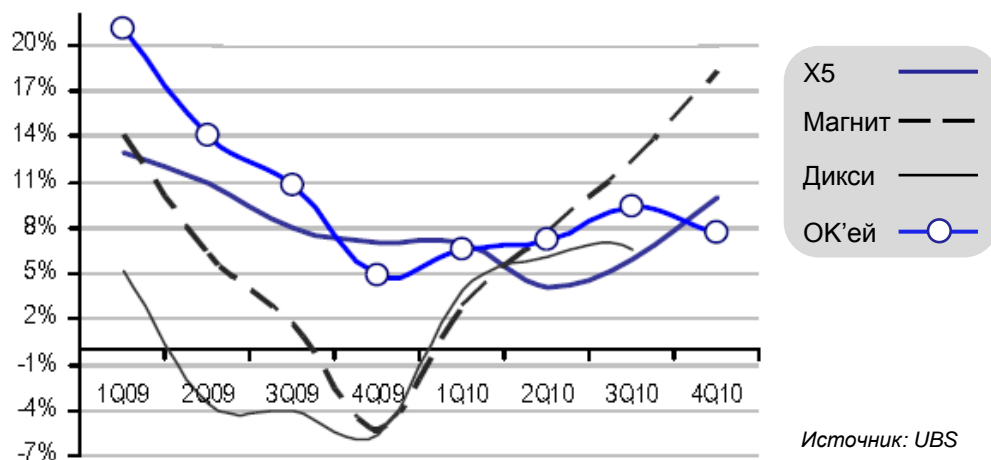
## Динамика розничных продаж, рост год-к-году, %



## Индекс потребительских ожиданий, 1Q08-3Q11



## Рост LFL продаж в продуктовом ритейле, 2009-2010



- 2009 г. – сокращение реальных располагаемых расходов населения и увеличение уровня безработицы
- Резкое падение потребительских ожиданий;
- Сокращение спроса потребителей на все виды розничного предложения
- Результат - замедление (X5, О'Кей) и падение (Магнит, Дикси) LFL-роста в продуктовом ритейле

# Кризис 2008 – 2010: реакция сетей

## ТОР–10: Агрессивный маркетинг в борьбе за покупателя

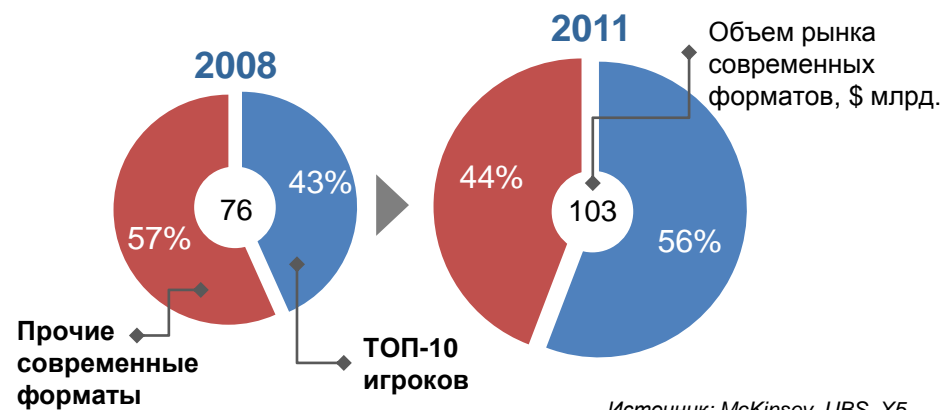
- Крупные сети проводят агрессивные маркетинговые компании, привлекая покупателей низкими ценами.
- Потеря валовой маржи компенсировалась за счет:
  - Поставщиков** – результат принятие “Закона о торговле” в конце 2009 года
  - Повышения собственной эффективности** – все крупные сети ускорили процесс централизации закупок, увеличили долю СТМ в продажах, сократили кол-во SKU в продуктовой матрице.
  - Снижения рентабельности:** X5 снизила валовую маржу с 26,1% в 2Q08 до 23,5% в 2Q11 (EBITDA сократилась с 9.2% до 7.1%)

## Игроки второго эшелона – эффект кризиса

- Не имея такого влияния на поставщиков, как ТОП 10, игроки второго эшелона – средние и небольшие розничные сети сильнее всего пострадали от кризиса.
- Влияние стагнации в экономике на сети второго эшелона:
  - Банкротство: Марта, АЛПИ, Мосмарт
  - Продажа бизнеса более крупным игрокам
  - Адаптация к новым условиям – оптимизация налогов и стратегия дифференциации за счет лучшего знания локального рынка



## Доля ТОП-10 в современных форматах, 2008 vs 2011





## Кризис 2008-2010: примеры адаптации небольших ритейлеров

**Владимир.** Сеть «Все в розочках».



**Ярославль.** Сеть «Дом ЕДЫ». 6 магазинов



- ❑ Небольшие успешные региональные сети выбрали стратегию предложения более качественного сервиса;
- ❑ Они часто имеют хорошие локации в своих городах, более качественное предложение и лучше работают со сложными товарными группами (собственное производство, свежие и скоропортящиеся продукты) за счет меньшего объема операций;

# 2011 - ...: Тренд на усложнение ритейла – логистика и производство ...

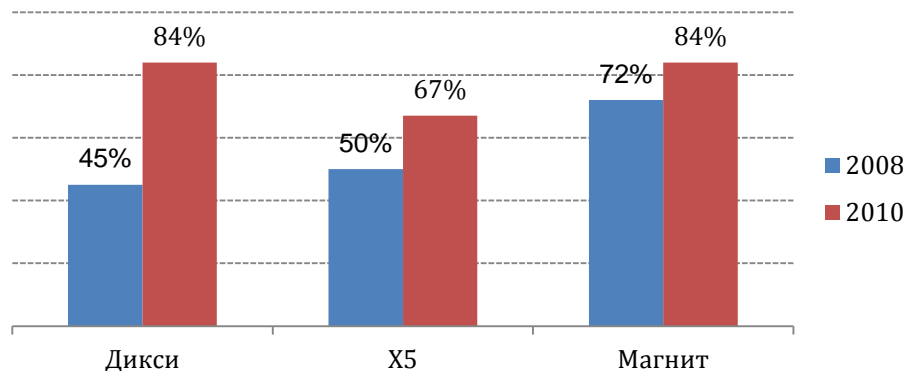
## Логистика – ускорение централизации закупок

- ❑ Крупные сети ускоряют централизацию закупок – рост уровня во всех крупных сетях
- ❑ Большинство игроков внедряют современные системы управления складом
- ❑ К началу 2011 г. Магнит и Дикси выходят на долгосрочные целевые показатели уровня централизации. X5 – исключение – пока не достигает целевого уровня 80%
- ❑ Результат – улучшение оборачиваемости запасов.

## Развитие собственных торговых марок (СТМ)

- ❑ Большинство сетей увеличили долю СТМ в обороте за период кризиса
- ❑ Тренд на ускорения увеличения доли Private Label – к 2012 году лидеры рынка будут иметь долю 10-25%. К 2014 году – возможен рост до 45%.
- ❑ Сейчас доля значительно ниже показателей сетей с развитых рынков, где это СТМ достигает 60-80% товарооборота..
- ❑ Основная причина - неумение отечественных ритейлеров работать с собственной торговой маркой и производством.

## Рост уровня централизации поставок, 2008 - 2011



Источник: Данные компаний, анализ SC

## Доля СТМ в обороте крупнейших сетей, 2008 – 2010О

Розничная сеть	2008	2010О	Изменение
Ашан	7,4%	12,7%	5,3%
Магнит	12,1%	12,3%	0,2%
Дикси	9,0%	10,5%	1,5%
Пятерочка	5,0%	9,5%	4,5%
Лента	6,3%	8,8%	2,5%
SPAR	4,0%	7,0%	3,0%
Перекресток	3,8%	6,0%	2,2%
О'Кей	3,0%	5,0%	2,0%
7-ой Континент	5,0%	3,5%	-1,5%

Источник: Инфолайн

## ...и эволюция форматов магазинов



### Супермаркет

*Сеть постепенно снижает уровень цен и перемещаясь из сегмента ультра премиум в сегмент средний+.*



### Жесткий дискаунтер

*Сеть запустила новый формат жесткого дискаунтера с 700 SKU в матрице*



### Гастрономический супермаркет

*Новые магазины SPAR ориентированы на сегмент fresh и готовую еду. Доля собственного производства в обороте – до 30%. Выручка на м2 – до \$25-30 тыс. (в 2 раза выше Перекрестка)*



### Формат «Радуга»

*Новый вид небольших гипермаркетов в формате эконом. Отличительные черты – отсутствие кассиров, фокус на локальных производителей, ограниченное число SKU – 10 тыс. на площади 5 тыс. кв .м*



### Гипермаркет

*Основное развитие формата началось в кризис 2008-09 годов. Высокое качество предложения собственного производства позволяет успешно конкурировать с супермаркетами*



### Супермаркет

*Первые 14 супермаркетов сеть запустила еще до кризиса. Формат отличается самой высокой лояльностью на конкурентном рынке СПб за счет высокого качества сервиса. О'Кей планирует довести число супермаркетов до 84 к 2014 году.*



# Основные выводы для Private Equity

## □ Дальнейший тренд на усложнение технологий

- Ключевым конкурентным преимуществом в ближайшие несколько лет станет умение работать с собственным производством и СТМ
- Конкуренция приведет к дифференциации форматов магазинов и появление новых форм торговли
- Географическая экспансия ретейлеров будет замедляться

## □ Результат - ускорение процессов консолидации отрасли

- Доля ТОП-10 ритейлеров в России в 2011г. составила 19% - относительно невысокий показатель
- Опыт Бразилии: доля в ТОП-5 ритейлеров выросла с 23% до стабильного уровня в 40-42% за 5 лет (94 – 99 гг.)

## □ Развитие эффективных игроков второго уровня

- Вероятно появление региональных лидеров из числа эффективных игроков второго эшелона
- Слабая сторона таких игроков – отсутствие прозрачного финансового контроля и регламентации процессов – возможность для Private Equity фондов

## □ Выход ТОП-10 в смежные non-food форматы

- Пример Бразилии: Эффективные национальные продуктовые сети выходят в смежные форматы – торговля электроникой, одеждой, e-commerce

- ❑ Svarog Capital Advisors – одна из крупнейших управляющих компания PE в СНГ, основанная в 2004 г.
- ❑ Команда из 12 профессионалов с различным опытом и навыками.
- ❑ Два фонда под управлением:
  - **Russian Retail Growth Fund (RRGF)** с капиталом \$300 млн. Фонд находится в стадии управления. Инвестиционная стратегия заключается в приобретении долей в быстрорастущих российских компаниях в отраслях, растущих вслед за увеличением потребительского спроса, таких как розничная торговля, FMCG, транспорт, логистика. На сегодняшний момент RRGF приобрел доли в 5 портфельных компаниях:
    - SPAR Moscow Holdings (продуктовый ритейлер в Центральной России)
    - СПСР-Экспресс (один из лидеров внутреннего рынка экспресс-доставки)
    - Holiday Classic (быстрорастущий продуктовый ритейлер в Сибири)
    - Polair (один из крупнейших в России производителей коммерческого холодильного оборудования)
    - Авто Плюс (один из крупнейших автодилеров в Уральском регионе)
  - **Early Stage Alternative Fund (ESAF)** с капиталом \$30 млн., ориентирован на быстрорастущие компании с небольшой капитализацией из сферы высоких технологий. Фонд находится в стадии управления. К настоящему моменту фонд приобрел долю в компаниях Промт (машинный перевод) и Компетентум (E-learning).

## Svarog Capital Advisors

119017 Москва, Россия  
ул. Большая Ордынка, 40  
строение 4

тел.: +7 (495) 745 57 57

факс: +7 (495) 981 29 21