

anti-

кризисное общение

РИТЕЙЛЕРЫ ЗАГОВОРИЛИ НАКОНЕЦ О СВОИХ ПРОБЛЕМАХ

ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ЛИБМАН,
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК
(nliebman@umail.ru)

Мировая рецессия не обошла Россию, за последние полгода даже у самых больших оптимистов отпали сомнения в том, что экономических трудностей нам не избежать. Часть из нас отложила свои покупки, а другая думает, как спасти свой розничный бизнес. Продавать моду в нынешних условиях нелегко - даже глянцево-журналы предполагают, что моднице нового сезона если и нужны дорогие туфли, то без очередной статусной сумки уже можно обойтись. Еще немного, и начнут советовать обновлять гардероб к началу сезона единичным свежим аксессуаром. Модная экономия - убыточный тренд. Еще одна «ловушка сезона» - потерянности дизайнеров и байеров. Аналогичная ситуация складывается и с осенними коллекциями. Разумеется, классика хороша, но кто сказал, что классических вещей недостаточно в гардеробе современной женщины. Ритейлерам, не находя поддержки ни в спросе, ни в моде, приходится изобретать новые способы существования. В начале лета в Москве прошли сразу два форума профессионалов моды на тему «как жить дальше»: **Fashion Retail Форум 2009**, организованный BBCG part of Expromedia Group совместно с Fashion Consulting Group, и круглый стол для партнеров компании MTG Germany на тему «**Стратегии успешного развития**». Ритейлеры и производители делились секретами или хитрили на тему «как развиваться в условиях кризи-

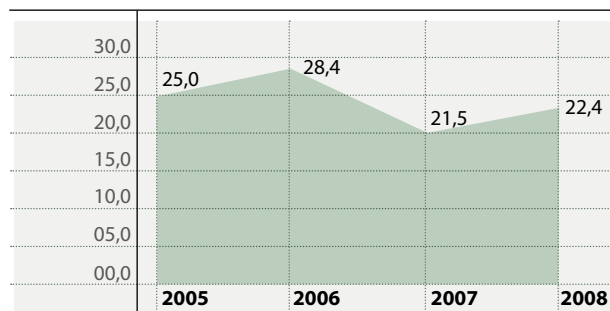
са». Подмечено, что наибольшим доверием пользовались рассказы о проблемах и попытках решения, наименьшим - истории про убедительный успех на фоне неудач конкурентов. С особым вниманием участники форумов отнеслись к советам представителей консалтинговых компаний, чьи знания актуальны во времена, когда собственный опыт не работает.

Но начнем по порядку - с общей ситуации на рынке и в настроениях потребителей.

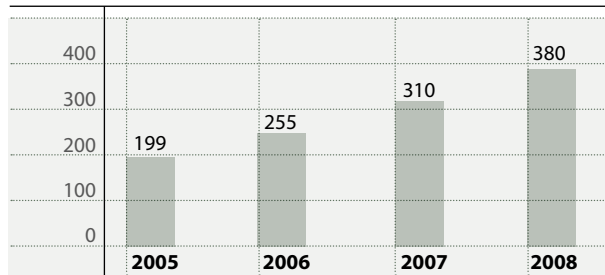
Конец эпохи потребления

Последнее десятилетие оборот розничной торговли в России рос стремительными темпами и составил по итогам 2008 года €380 млрд. Темпы ежегодного прироста превышали 20%.

ТЕМПЫ ПРИРОСТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, В %



ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, МЛРД ЕВРО



Оборот торговли одеждой, составляющий немногим менее 10% от общего розничного, также рос значительными темпами, хотя в целом этот сектор расширился немного медленнее некоторых других, и скорость его роста к 2008 году упала. Если верить данным компании ITMM GmbH, Штутгарт, представленным на Fashion Retail Форуме Марией Сморчковой, то первые проблемы у модной розницы начались еще в 2007 году.

Так, «в 2007/08 – непропорционально высокий рост на 26% (до \$37,9 млрд)

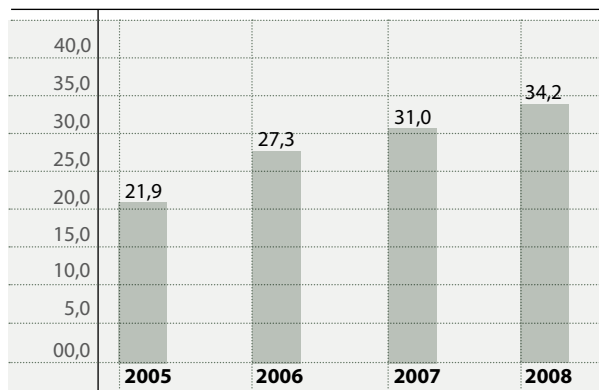
лето 2007 г. – первые признаки перегрева рынка: нереализованные остатки!

конец 2007 г.: объемы нереализованных остатков достигают \$6 млрд.

2008 – непропорционально высокий рост поставок на рынок (на 14%, до \$43,2 млрд). Объемы нереализованных остатков оцениваются в \$16 млрд при новых поставках общей стоимостью в \$43,2 млрд».

Если эти данные справедливы, то нынешние проблемы имеют под собой более глубокое основание, чем пресловутый кризис, который бизнес почувствовал на себе не ранее прошлого лета. И соответственно, возвращение к положительной динамике рыночного роста может быть вопросом не ближайшего сезона, а нескольких лет. Тем не менее и сегодня большинство аналитиков придерживаются парадоксальной уверенности, что в 2009-2011 годах рост рынка одежды продолжится, пусть и замедленными темпами. В принципе, единственный фактор, который «работает» на столь оптимистичный прогноз, – рост американской и европейской валют, увеличивающий цены на продукцию.

ОБЪЕМ РЫНКА ОДЕЖДЫ В РОССИИ, МЛРД ЕВРО



С второй половины 2008 года рост оборота приостановился, а с 2009 года начался спад, масштабы которого оценить пока сложно. По данным Росстата, оборот розничной торговли в целом по СФО в январе-марте 2009 года уменьшился в товарной массе по сравнению с аналогичным периодом 2008 года на 5,8%. Ожидается, что падение будет продолжаться.

Вот данные АПРИМ о состоянии рынка одежды на начало 2009 года:



АННА ЛЕБСАК-КЛЕЙМАНС,
FASHION CONSULTING GROUP



ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА,
ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ



АЛЕКСАНДР ЗАРЖЕЦКИЙ,
1С RARUS



ЕВГЕНИЙ МАЛЫШЕВ,
ICON COMMUNICATIONS



ТАТЬЯНА ФИЛИПОВА,
FILIGREE



МАРИЯ СМОРЧКОВА,
АПРИМ



АЛЕКСЕЙ КНЯЗЕВ,
«ВАТКОМ»



ВАДИМ БЫКАСОВ,
«ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР ЕВРОПА»

- Снижение оборотов розничных операторов в январе 2009 года достигло 30-40% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.
- Собственные магазины сетей: снижение в Москве – 10-15%, в регионах – 25-30%, в магазинах франчайзинговых партнеров в регионах снижение оборотов достигло 45% по сравнению с началом 2008 года.
- Падение посещаемости торговых центров на 15-30% в зависимости от расположения и размера торгового центра (локальный, центральный, региональный).
- Проходимость магазинов одежды в среднем упала на 10% в Москве, на 5-6% в регионах (январь 2009 г.).
- Сокращение среднего чека в розничных сетях: Москва – на 5-8%, регионы – на 8-10%.

Сокращение продаж происходит на фоне роста цен на одежду. Государственная статистическая служба отметила: с декабря 2008 г. к апрелю 2009 г. цены в рублях выросли на:

- продовольственные товары – на 5%,
- одежду и белье — на 3,3%,
- бытовую технику и электронику — более чем на 4%.

По мнению Fashion Consulting Group, рост цен на одежду был более значительным и составил до 10% по сравнению с

прошлым годом. А это означает, что потребители значительно сократили количество покупок.

Этот вывод подтверждается данными исследования, представленными на Fashion Retail Форуме **Татьяной Комиссаровой, деканом Высшей школы маркетинга и развития бизнеса Государственного университета – Высшей школы экономики**. Она привела интересную статистику изменения настроений потребителей уже во время кризиса – с февраля по май 2009 г.

Так, согласно результатам опроса (исследование Высшей школы маркетинга ГУ-ВШЭ) лишь около 10% россиян-потребителей признали, что готовы покупать одежду в прежних количествах, даже если ее цена возрастет. Стиль потребления 90% опрошиваемых изменится. И он действительно изменился. Хотя покупатели уже немного отошли после первого шока, связанного с негативными экономическими переменами. Количество москвичей, заявивших, что будут покупать меньше одежды, снизилось за четыре месяца с 56 до 36%, немосквичей – с 65 до 56%. В то же время с февраля по май увеличилось число людей, готовых отложить шопинг до распродаж, – на 22% в Москве и на 9% в регионах. Последнее – скорее, ответная реакция на паническое снижение цен большинством ритейлеров.

СТРАТЕГИИ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ ПОВЫШЕНИИ ЦЕН НА ОДЕЖДУ В МОСКВЕ, ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГУ-ВШЭ

Стратегии	февраль	май	% изменения
Покупать, как прежде	6%	12%	+6
Покупать реже	56%	36%	-20
Покупать за границей	20%	11%	-9
Не буду покупать вообще	6%	5%	-1
Покупать во время распродаж	7%	29%	+22
Буду покупать более дешевые марки	1%	5%	+4
Другое: покупать самое необходимое	4%	2%	-2

СТРАТЕГИИ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ ПОВЫШЕНИИ ЦЕН НА ОДЕЖДУ В ДРУГИХ ГОРОДАХ РОССИИ, ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГУ-ВШЭ

Стратегии	февраль	май	% изменения
Покупать, как прежде	10%	10%	0
Покупать реже	65%	56%	-9
Покупать за границей	12%	9%	-3
Не буду покупать вообще	7%	5%	-2
Покупать во время распродаж	2%	11%	+9
Буду покупать более дешевые марки	1%	7%	+6
Другое: покупать самое необходимое	3%	2%	-1

Основными причинами отказа от покупки одежды в 2009 году, по данным Высшей школы маркетинга ГУ-ВШЭ, являются высокая цена и снижение дохода потребителей. Важно отметить, что по мере продолжения кризиса возрастает важность таких факторов, как приоритет других расходов и снижение качества одежды. Возрастающая роль цены и недовольство качеством свидетельствуют о том, что текущее рыночное соотношение «цена-качество» не устраивает потребителя – он не хочет переплачивать за хорошее качество, равно как и приобретать низкое с дисконтом.

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ОТКАЗА ОТ ПОКУПКИ ОДЕЖДЫ В 2009 ГОДУ

причины отказа	февраль	май	% изменения
Высокая цена или повышение цены	60%	58%	-2
Снижение заработной платы/уменьшение доходов/ потеря работы одним из членов семьи	40%	42%	+2
Приоритет других расходов/ необходимость более существенных покупок	20%	35%	+15
Снижение качества одежды	20%	32%	+12
Наличие одежды в гардеробе/отсутствие необходимости покупок в 2009 году	19%	25%	+6
Ничто не может повлиять	6%	7%	+1
Другое	3%	3%	0

Итак, мы имеем дело с рынком, который замедлил темпы роста еще в преддверии кризиса, и с потребителем, который настаивает на том, чтобы купить сегодня «вчерашие большие и за три». Что же делать бизнесу?

Сокращение – стратегия развития нового времени

Своим опытом на Fashion Retail Форуме делились: **Владислав Грановский, президент компании Vassa; Фритъёф Хайнц, глава представительства Steilmann Osteuropa GmbH & Co. KG в России; Владимир Лунин, генеральный директор Maratex (сеть магазинов Esprit); Ольга Еремеева, генеральный директор торговой сети «Вещь!»; Наталья Чиненова, генеральный директор представительства корпорации Sela в Москве; Рубен Арутюнян, генеральный директор ГК Henderson; Алексей Пшеничный, генеральный директор сети спортивных магазинов «Высшая Лига»; Вадим Золотаревский, генеральный директор Arber Group; Георгий Николайчик, председатель совета директоров ГК «Буду мамой»...**

Если не в качестве резюме, то определенным индикатором курса изменений могут выступить представленные в докладе руководителя Fashion Consulting Group **Анны Либсак-Клейманс** «ответы на кризис»:

- Сокращение закупок ассортимента – 46% участников,
- Интенсивные распродажи – 64%,
- Изменение ассортимента продукции – 26%,
- Переход в более низкий ценовой сегмент – 22%,
- Сокращение штата – 18%,
- Изменение должностных обязанностей сотрудников – 4%,
- Повышение цен на продукцию – 14%,
- Сокращение издержек на транспортировку – 4%.

(Данные опроса Федерального государственного учреждения «Объединение «Росинформресурс» в марте-апреле 2009 г., 80 владельцев и менеджеров сетевых и независимых магазинов).

По мнению Fashion Consulting Group, следующие анти-кризисные меры можно считать эффективными:

- Изменение приоритетов в стратегии, временный отказ от «медленных» и «перспективных» проектов.
 - Примеры:
 - Desam в пользу Baon
 - Taxi в пользу Kira Plastinina
 - Emilia Estra в пользу «Обувь России»
 - Sultanna Frantsuzova в пользу обувной сети «Ж»
- Сокращение количества магазинов в сети за счет закрытия нерентабельных магазинов:
 - Ostin
 - «Вещь!»
 - Savage
 - «Джинсовая симфония»
 - OGGI
- Сокращение стоимости товарного запаса на магазин за счет уменьшения доли «премиальных» ассортиментных групп и увеличения доли более доступного ассортимента (не изменение цен, а mix change)
- Изменение отношений с арендаторами:
 - Пересмотр договоров аренды
 - Более гибкое формирование условий по арендным платам
 - Более четкие обязательства со стороны ТЦ по поддержанию потоков посетителей
- Сокращение расходов на персонал за счет изменения должностных обязанностей персонала и совмещения функций, отказ от «неэффективного» штата, вынос отделов на аутсорсинг
- Сокращение расходов на хранение и транспорт
- Сокращение фонда заработной платы за счет сокращения зарплат и бонусов
- Сокращение количества поставщиков-партнеров и ревизия финансовых отношений с ними
- Сокращение бюджетов на имиджевую рекламу
 - Акцент на прямую «продающую рекламу»
 - instore communication: акции продвижения продаж на местах
 - Интернет как основной канал коммуникаций, социальные сети, контекстная реклама, вирусный маркетинг.

В рамках обоих мероприятий помимо рассказов ритейлеров прозвучали рекомендации представителей различного рода консалтинговых компаний. Последние выступили с общим анализом ситуации (Fashion Consulting Group и АПРИМ) и наметили наиболее стратегически важные векторы изменений, другие обещали превратить судорожное выживание в Управление Переменами. В некоторых случаях это выглядело так нереалистично, что на прекрасноразумное «воспользовавшись моим советом, компания на 100% увеличила продажи» из зала неслось: «если это так, этому бизнесу вообще не следовало существовать». Эта реплика имела место на Fashion Retail Форуме, где каждый пытался выглядеть успешно перестроившимся в условиях кризиса и одновременно с недоверием относился к бодрому оптимизму соседа. На мероприятии, организованном MTG Germany, были собраны коллеги, которым было недосуг кормить товарищей по трудностям сказками про успех. В кулуарах они участливо интересовались друг у друга – «ну как?» и задумчиво вздыхали.

Впрочем, полезных и практических советов прозвучало немало на обоих мероприятиях. И самые ценными, на наш взгляд, были не рассказы о роли брендинга, новой идентичности и прочих маркетинговых «номерах», а очень приземленные советы. Куда деть товарные остат-

ки, как сэкономить на IT-расходах без ущерба делу, о какой скидке можно вести речь с арендодателями, что должен говорить продавец покупателю, чтобы последний не ретировался виновато к выходу, а отдался желанию купить. И что, собственно, сказать продавцу, чтобы желание купить резонировало с его желанием продать.

Александр Заржецкий, компания 1С Rarus, рассказал на Fashion Retail Форуме о том, когда выгоден IT-аутсорсинг, сколько средств может сэкономить централизованный IT-франчайзинговой сети, какова маржа IT-бизнеса, и еще о том, какие расходы компании реально снизить за счет качественного внедрения информационных технологий. Об использовании сети Интернет для успешного развития в условиях кризиса рассказывал там же **Евгений Малышев, Icon Communications**.

Подробно и обстоятельно на круглом столе MTG говорилось об эффективности рекламы в текущих условиях. Татьяна Видяскина, представитель компании «Оксфорд Стрит», Санкт-Петербург, подчеркнула, что сегодняшему покупателю важны и интересны скидки. Эффективное информирование о распродажах позволяет увеличить общую выручку магазина. О расчете оптимальной товарной наценки говорил там же **Вадим Быкасов, представляющий «Торговый центр Европа» города Калининграда**.

На Fashion Retail Форуме **Алексей Князев, представитель компании «Ватком»**, специализирующейся на оценке потоков посетителей, убедительно показал, как использование и анализ технологий могут одновременно служить сокращению издержек и увеличению прибыли торговой точки. Выступление строилось на анализе коэффициента конвертации (соотношение количества посетителей к покупателям). Выяснилось, что на основе анализа этого коэффициента можно: более эффективно выстроить работу (количество и часы смен) продавцов; выстроить систему оплаты персонала в зависимости от его продуктивности; за счет даже незначительного увеличения показателя конвертации выручка магазина существенно возрастает.

Если Алексей Князев говорил о том, насколько важным и полезным в работе может быть коэффициент конвертации, то **Татьяна Филиппова, руководитель компании Filigree**, рассказывала на круглом столе MTG, как достичь роста этого показателя. Тема ее доклада называлась «Ключевые показатели эффективности менеджера в условиях кризиса», по сути же это был подробный рассказ о том, что должен делать менеджер и как ему следует работать с продавцами. Приемы не сводились к техникам дрессуры и морального увещевания. Так, например, Татьяна Филиппова предложила очень интересный вариант работы с «провальными» вещами уже закупленной коллекции – на летучке с продавцами менеджер предлагает одному из них принести «самую нелюбимую вещь», а другим – предложить обыграть ее, подобрав комплект, и придумать, кому этот комплект мог бы действительно подойти и понравиться. Среди массы интересных наблюдений и хитрых практических советов промелькнула «идеальная фраза для начала общения с покупателем». Внимание! Вот она: «Разрешите Вам помочь». Правда, по поводу стоящего в конце знака препинания определиться нелегко – чтобы фраза работала максимально эффективно, нужно перенести у Татьяны и интонацию.

Оба мероприятия оказались несомненно полезны их участникам. Открытый обмен опытом и свежие идеи профессиональных консалтеров помогают ритейлерам не опускать руки и оптимизировать, а не закрывать проблемный бизнес. Желаем удачи всем игрокам российского модного ритейла.