

Группа компаний «Холидей»: стратегия развития сети розничных магазинов

В рамках кейса слушателям предлагается проанализировать текущую ситуацию на рынке ритейла в Сибирском регионе и предложить наиболее эффективную стратегию развития сети розничных магазинов группы компаний «Холидей». Компания, один из признанных лидеров сетевой розницы Сибири, поставила перед собой задачу экспансивного роста — довести количество магазинов сети до 2000 к 2018 году при увеличении EBITDA компании с 7 до 11 %. Решение кейса должно содержать предложения по поиску новых локальных рынков, расчеты инвестиционных затрат на открытие магазинов и план мероприятий по повышению EBITDA.

Введение	3
История компании «Холидей»	4
Группа компаний «Холидей» сегодня	6
Сеть розничной торговли группы компаний «Холидей»	6
Логистика	6
Собственная торговая марка и производство	8
Форматы магазинов розничной торговли	9
Гипермаркет («Палата»)	9
Супермаркет («Холидей Классик», «Планета Холидей», «Кора»)	9
Магазин у дома («Сибириада»)	10
Дискаунтер («Холди»)	10
Розничная сетевая торговля в FMCG-секторе: тенденции отрасли	11
Участники ритейл рынка в Сибири	13
Компания «Мария-Ра»	13
Компания «Быстроном»	13
Компания «Светофор»	13
Группа международных и федеральных ритейлеров: «Ашан», «Лента», «О'КЕЙ», Metro, «Магнит» и др.	14
Приложения	15

Команда Changellenge >> подготовила данный кейс исключительно для использования в образовательных целях. Авторы не намереваются иллюстрировать как эффективное, так и неэффективное решение управленческой проблемы. Некоторые имена в данном кейсе, а также другая информация могли быть изменены с целью соблюдения конфиденциальности. Данные, представленные в кейсе, не обязательно являются верными или актуальными и также могли быть изменены с целью соблюдения коммерческой тайны. Changellenge >> ограничивает любую неправомерную форму воспроизведения, хранения или передачи кейса без письменного разрешения. Для того чтобы заказать копию или получить разрешение на распространение, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресу info@changellenge.com.

¹ EBITDA (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам

Введение

Андрей, директор по стратегическому развитию группы компаний «Холидей», крупного российского ритейлера, приехал на работу пораньше, чтобы до начала оживленной офисной суеты собрать все идеи и подготовиться к совещанию с коллегами, которое он запланировал на полдень. Как и ожидалось, в половине девятого утра в офисе почти не было сотрудников, только его ассистент Нина уже была на рабочем месте. Она подала Андрею ароматный кофе, а вместе с ним последний отчет о финансовых показателях, который он просил подготовить накануне.

В окно светило солнце. У Андрея было приподнятое настроение — текущие показатели развития не внушали опасений, в компании наблюдался стабильный рост. Однако Андрей не забывал о существовании конкурентов и предпочитал руководствоваться правилом: «В современном мире нужно бежать со всех ног, чтобы оставаться на месте. Ну а если хочешь куда-то попасть, нужно бежать как минимум в два раза быстрее».

Тем более что руководство компании уже не раз говорило о планах по расширению. Торговая сеть магазинов группы компаний «Холидей» за последние несколько лет успела прочно утвердиться уже в пяти регионах Сибирского федерального округа, и теперь планировался выход в новые регионы.

На последнем совещании с генеральным директором был утвержден план по увеличению общего количества магазинов сети до двух тысяч при увеличении процента EBITDA¹ группы компаний с 7 до 11 % — и сделать это необходимо в ближайшие 3–5 лет. Ответственным за подготовку стратегии развития был назначен Андрей. Ему предстояло определить направление территориальной экспансии компании и решить, будет ли она развивать свою торговую сеть равномерно или же выгоднее сделать ставку на определенный формат розничных магазинов, а также выявить пути повышения эффективности компании.

Задача выглядела непростой и амбициозной, и сегодня Андрей должен провести совещание с рабочей группой, чтобы наметить следующие шаги и начать подготовку стратегии. Он допил кофе и коротко набросал основные задачи, чтобы подготовиться к встрече с коллегами: директором по закупкам и логистике, директором по персоналу, директором по торговле, финансовым директором, руководителем службы маркетинга.

Андрей поприветствовал коллег и коротко рассказал им о планах по расширению торговой сети. После того как все обменялись мнениями и поддержали идею роста, Андрей предложил обсудить дальнейшие шаги и разработать план развития группы компаний, а именно:

1. Создать карту развития в новых регионах: определить места, где будут открыты магазины, каких форматов и в каком количестве
2. Определить, как в этих местах будет решаться вопрос с логистикой
3. Сформировать план мероприятий по повышению процента EBITDA
4. Разработать план маркетинговой компании (как компания будет воздействовать на целевую аудиторию, будут ли изменения в ассортименте, ценообразовании)
5. Посчитать общий бюджет, необходимый для реализации плана развития (по статьям расходов), прогноз выручки и процент EBITDA

— Коллеги, также нам необходимо совместно определить риски и возможности такого расширения, оценить потенциал и привлекательность новых регионов в целом. Напоминаю, что к 2018 году планируется довести общее количество магазинов сети до двух тысяч. Прошу вас всех подготовить планы по развитию своего функционального направления, и через неделю наша рабочая группа должна представить генеральному директору проект стратегии развития в новых регионах, — подытожил Андрей и, поблагодарив коллег, завершил совещание.

² Бонет — вид холодильного оборудования (холодильный ларь, островная витрина, морозильная ванна)

История компании «Холидей»

Группа компаний «Холидей» была основана в Новосибирске Николаем Скорыходовым и его партнерами по инвестиционной группе «Лэнд» в 2000 году. В настоящий момент компания является одним из лидеров розничной торговли в Западно-Сибирском регионе. В то же время открылся и первый супермаркет сети «Холидей Классик» в Новосибирске — он стал одним из самых современных и передовых магазинов города. В супермаркете впервые использовалось европейское холодильное оборудование: холодильные витрины, холодильные горки и бонеты². Такое оборудование имеет значительное преимущество — оно позволяет разместить на полках магазина большее количество продукции и открывает свободной доступ покупателей к товарам. Использование новейшего с технологической точки зрения оборудования позволило предложить покупателям самый широкий ассортимент товаров в городе — около 10 тысяч наименований. Кассовые зоны магазина оснащены новейшей системой штрих-кода для маркировки товаров, что позволило улучшить качество и скорость обслуживания.

В 2006 году компания «Холидей» приобрела три торговые сети: «Эконом» в Томске, «Солнечные продукты» в Новосибирске, а также компанию «Сибириада» — второго по величине розничного оборота новосибирского оператора. Покупка «Сибириады» стала самой крупной и важной для дальнейшего развития группы: мало того что сеть объеди-

няла 29 магазинов нового для «Холидей Классик» формата «у дома», она также имела богатый опыт в оптовой торговле. Объединенная компания, которая стала называться «Компания “Холидей”», сохранила два основных бренда участников слияния: «Холидей Классик» и «Сибириада». При этом под брендом «Холидей Классик» остались магазины формата «супермаркет» и «гипермаркет», а под брендом «Сибириада» — торговые точки меньшего размера, формата «магазин у дома».

В 2007 году для активной и быстроразвивающейся «Компании “Холидей”» основной задачей стало ее продвижение на соседние рынки: в Омскую и Кемеровскую области.

В начале 2007 года было принято решение о присоединении крупнейшего омского ритейлера «Экономный». В результате присоединения торговая сеть «Компании “Холидей”» была увеличена на 26 магазинов. Параллельно с открытием новых магазинов в течение 2007 года шла активная подготовка к открытию распределительного центра в Омске, и вскоре он был запущен в эксплуатацию.

На Кемеровский локальный рынок «Компания “Холидей”» вышла посредством объединения с ведущей компанией розничной торговли Кемеровской области «КОРА-ТК». К моменту объединения «КОРА-ТК» имела стабильно развивающуюся розничную сеть из 19 магазинов различного формата в Кемерово и Кемеровской области. Объединение было вза-

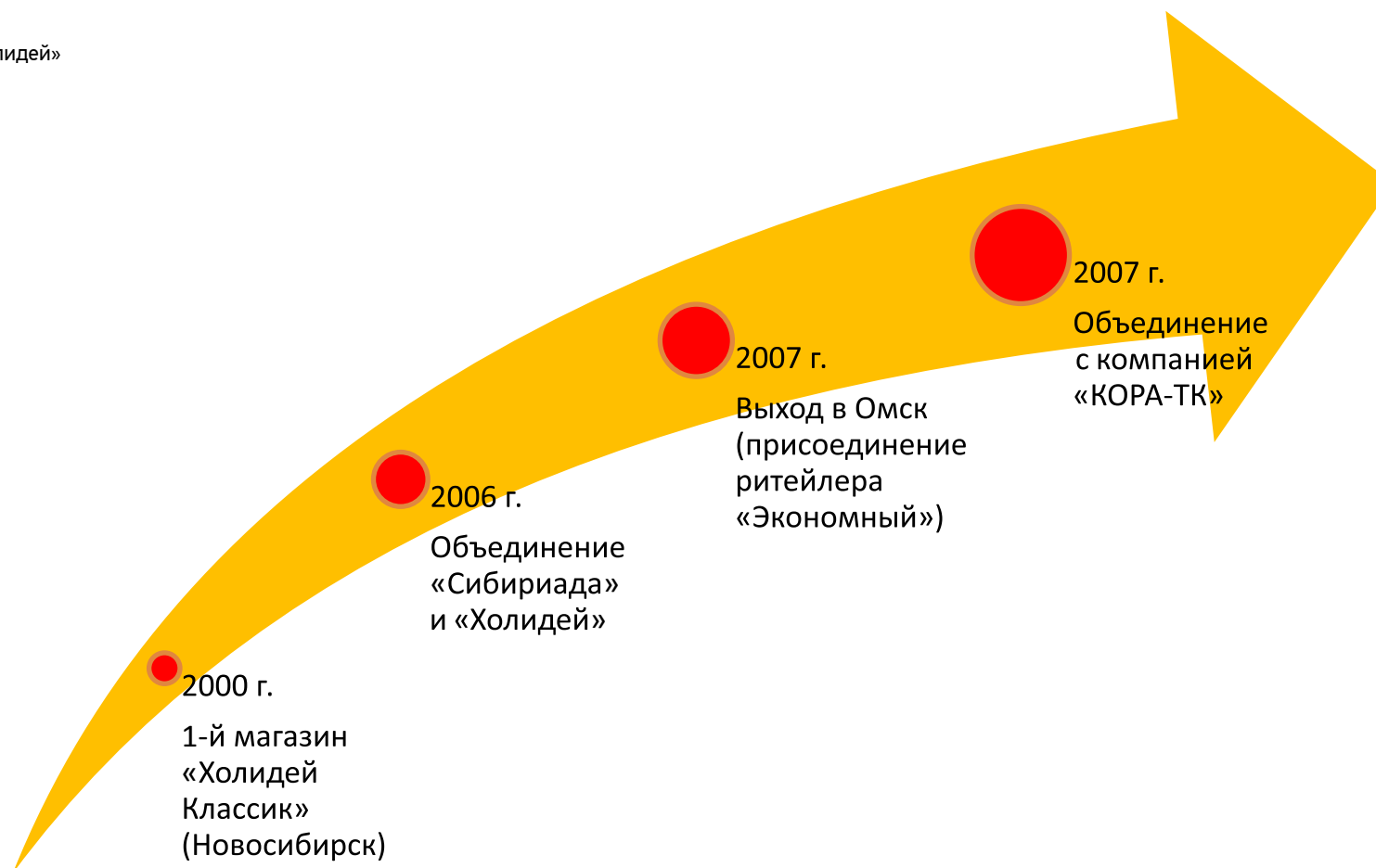
имовыгодно для обеих компаний, так как позволяло противостоять жесткой конкуренции со стороны столичных и западных ритейлеров. После этого компания стала называться группой компаний «Холидей» (ГК «Холидей»).

В последующие годы «Холидей» продолжала экспансию на Омский локальный рынок, присоединив в марте 2011 года торговую сеть «Килограмм» (25 магазинов). В сентябре 2013 года завершился масштабный проект по присоединению сети супермаркетов «Астор» (15 магазинов).

В настоящее время в состав группы компаний «Холидей» входят:

- ООО «Компания “Холидей”»
- ООО «КОРА-ТК»
- ООО «Фабрика кухни»
- ООО «Развитие»

Ключевые вехи развития ГК «Холидей»



³ Подробнее географическую карту магазинов см. в Приложении

⁴ Внутренние источники ГК «Холидей»

⁵ На один квадратный метр складской площади приходится 6–7 тонн продукции

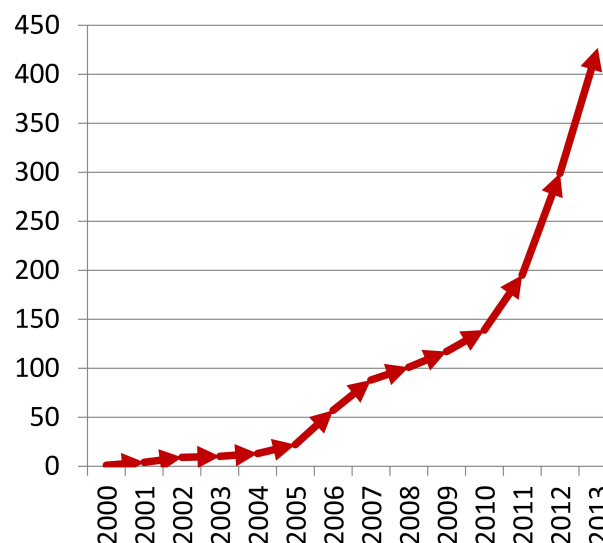
Группа компаний «Холидей» сегодня

Сеть розничной торговли группы компаний «Холидей»

Территориально группа компаний «Холидей» расположена в пяти регионах Сибирского федерального округа: Кемеровской, Новосибирской, Томской, Омской областях и Алтайском крае (всего 72 населенных пункта)³. В настоящий момент в компании работает более 18 тыс. человек и функционирует 427 магазинов, представленных различными форматами и брендами. Кроме того, компания владеет собственным производством (ООО «Фабрика кухни» — 105 производств) и пятью крупными складскими комплексами. Сейчас в группу входят семь сетей: «Холидей Классик», «Холди», «Сибириада», «НОРА», «Палата», «Планета Холидей», «Турне» и другие. Общая торговая площадь магазинов составляет порядка 242,4 тыс. кв. м.

Темпы роста компании увеличиваются с каждым годом. В 2011 году ГК «Холидей» открыла 56 магазинов, в 2012 году — более 100 магазинов и 40 производств в различных городах своего присутствия, в том числе осваивая новые населенные пункты. В 2013 году компания совершила настоящий рывок вперед, открыв более 150 магазинов и 2 крупных распределительных центра, и не собирается останавливаться на

достигнутом.



Рост количества магазинов

На сегодняшний день ГК «Холидей» насчитывает 427 магазинов.

Выручка компании в 2013 году составила 44,6 млрд рублей⁴.

В июне 2011 года компании была присуждена номинация «Крепкий регионал» в конкурсе лучших розничных сетей России «Unfoline retailer Russia top-100».

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы заботимся, чтобы вы экономили время и деньги. Мы работаем, чтобы вы улыбались. “Холидей” всегда для вас!»

Логистика

Разветвленная торговая сеть требует развитой системы логистики. Группа компаний «Холидей» управляет пятью распределительными центрами (РЦ) общей площадью более 42 тыс. кв. м. Четыре распределительных центра находятся в Новосибирской области (37 600 кв. м), еще один — в Омской области (5600 кв. м)⁵. Важность строительства распределительных центров заключается в том, что для Сибири характерны солидные расстояния и низкая плотность населения. Поэтому распределительные центры становятся ядром территориальной экспансии сети. Группа компаний «Холидей» собирается открывать магазины в пределах 400 км от складов.

Карта распределительных центров ГК «Холидей»



Суммарные отгрузки за 2013 год составили более 300 тыс. куб. м в натуральном выражении и более 7 млрд рублей в денежном (в розничных ценах без НДС).

В том числе:

- Алкоголь — 42 295 куб. м
- Бакалея — 227 512 куб. м
- Рыбная продукция — 1590 тонн
- Охлажденное мясо — 302 тонны
- Фрукты/овощи — 6786 тонн

Средние отгрузки во всех распределительных центрах составляют примерно 900 куб. м/сутки. Компания имеет свой парк автотранспорта (38 автомобилей), в аренде ежемесячно находится не менее 50 машин.

⁶ SKU (англ. Stock Keeping Unit) — идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам. Каждой продаваемой позиции, будь то товар, вариант товара, комплект товаров (продаваемых вместе), назначается свой SKU

⁷ Сетевая торговая марка, собственная торговая марка, или частная марка (англ. private label) — торговая марка, владельцем которой является розничная сеть

Собственная торговая марка и производство

С 2006 года группа компаний «Холидей» запустила собственное производство кулинарной продукции (салатов, готовых блюд, хлебобулочных изделий и т. д.). На настоящий момент в компании насчитывается 105 пищевых производств, объединенных в ООО «Фабрика кухни». Наибольшую долю в производстве занимают кондитерские изделия (292 SKU⁶), полуфабрикаты (78 SKU) и блюда готовой кулинарии (816 SKU), мясные изделия и различные виды охлажденного мяса (330 SKU), хлебобулочные изделия (232 SKU).

Кроме того, с 2006 года компания развивает направление товаров под собственной торговой маркой (СТМ)⁷ — как за счет собственного производства, так и посредством заключения договоров с независимыми поставщиками. Разработка и внедрение СТМ позволяет компании значительно улучшить ценовое предложение своих магазинов, предлагая данные товары дешевле, чем у конкурентов.

Ярким примером является торговая марка «Выгодная покупка» в сети магазинов ГК «Холидей» или «Каждый день» в сети магазинов «Ашан». Компания имеет возможность предложить покупателю более низкую цену за счет того, что самостоятельно

но ищет производителя товара, самостоятельно разрабатывает торговую марку, не несет дополнительных издержек по продвижению данного бренда, поскольку и так обеспечивает ему наилучшую выкладку и максимальное присутствие в своих магазинах. По качеству товары компании не уступают товарам ведущих брендов, а по цене ниже на 10–20 %. За последние два года доля СТМ в обороте компании существенно выросла: на декабрь 2013 года она составляет 9 %, что более чем в два раза выше среднероссийских показателей (и, по мнению экспертов, в этом сегменте еще сохраняется потенциал для роста).

На настоящий момент ГК «Холидей» имеет в своем портфеле более 30 собственных торговых марок, а количество товаров под этими марками в 2013 году составило более 400. Сегодня товары под торговой маркой сети представлены практически во всех категориях — это продукты питания, напитки, бытовая химия, косметические средства, корм для животных, средства гигиены и многое другое.



⁸ Согласно ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли»

⁹ См. там же

Форматы магазинов розничной торговли



Гипермаркет («Палата»)

Гипермаркет — это предприятие торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно в форме самообслуживания. В РФ гипермаркет должен иметь торговую площадь не менее 5000 кв. м⁸. Нормой считается один гипермаркет на 200 тыс. человек.

От других магазинов самообслуживания и от супермаркетов гипермаркеты отличаются, прежде всего, масштабностью. Это не только большие торговые площади, но еще и универсальный ассортимент товаров, в 3–10 раз превышающий ассортимент супермаркета. Особенно это касается непродовольственных товаров, иногда насчитывающих обычно до 40–50 тысяч позиций. Ассортимент может увеличиваться за счет добавления нетипичных групп товаров. Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров — примерно 60 и 40 %. Расходы на открытие одного гипермаркета составляют примерно 250–300 млн

рублей (в зависимости от региона и масштабов гипермаркета). В связи с большими размерами торговых площадей гипермаркеты редко располагаются в центральных частях города, чаще они вынесены на окраины, на пересечение трасс и магистралей. Покупатели добираются туда на своих автомобилях или шаттлах — специальном транспорте, обычно бесплатном, который обеспечивает сам гипермаркет. Как правило, в торговые точки такого формата приезжают, чтобы сделать крупную покупку. Существенным условием для гипермаркетов является просторная парковка. Что касается логистики, то гипермаркет не требует наличия складских терминалов (что является существенным условием для остальных форматов) и позволяет «сгружать» запасы на заднем дворе».

В группе компаний «Холидей» формат гипермаркета представлен сетью магазинов «Палата». Площадь торгового зала составляет от 4,5 до 5,5 тыс. кв. м. Ассортимент насчитывает от 15 до 20 тыс. наименований, из которых около 20–25 % приходится на непродовольственные товары, 45–50 % на продукты, кроме того, представлен сегмент fresh (свежие продукты) — от 10 до 35 % в разных магазинах сети. Также «Палата» предлагает покупателям широкую линейку выпечки, фруктов и овощей, охлажденного мяса, кулинарной продукции собственного производства.



Супермаркет («Холидей Классик», «Планета Холидей», «Кора»)

Супермаркет — крупный универсам по продаже полного ассортимента продуктов питания и напитков, а также предметов домашнего хозяйства, игрушек, поздравительных открыток, косметики, посуды, лекарств (продающихся без рецепта), бытовой техники и т. д. Торговая площадь супермаркета должна быть не менее 600 кв. м⁹.

Супермаркеты стали самыми массовыми продуктовыми магазинами в России. Их ассортимент может насчитывать от 4 тыс. до 10 тыс. наименований, как правило, в соотношении 80 % продовольственных и 20 % непродовольственных товаров. В своей рекламе супермаркеты делают акцент на низкие цены товаров-маркеров и широкий ассортимент, проводят разнообразные акции, распродажи товаров, предлагают дисконтные пластиковые карты покупателей. Инвестиции на открытие одного супермаркета равны примерно 100–150 млн рублей.

В группе компаний «Холидей» формат супермаркета представлен такими брендами, как «Холидей Классик», «Планета Холидей», «Кора». Площадь торговых залов варьируется от 600 до 1600 кв. м. Ассортимент может включать до 10 тыс. товарных наименований, из которых около 20 % составляют непродовольственные товары, 45–50 % — продукты, около 30 % приходится на сегмент свежих продуктов.



Магазин у дома («Сибиряда»)

Магазин у дома (магазин шаговой доступности) — небольшой магазин, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих неподалеку покупателей. Зачастую расположен непосредственно в самом доме, на его первом или цокольном этаже. Ассортимент такого магазина призван быть максимально сбалансированным и состоять из товаров повседневного спроса, поскольку покупки «рядом с домом» совершаются ежедневно и включают в себя основные товары потребительской корзины. Магазины этого типа предлагают небольшой выбор товаров,

в основном бакалеи, мясо-молочной продукции, овощей, фруктов, алкогольных напитков и других продуктов питания, а также базовых хозтоваров (ассортимент включает 2–4 тыс. наименований). Цены, как правило, выше, чем в торговых точках других форматов. Чтобы открыть в городе новый магазин, компании необходимо потратить около 50 млн рублей.

В ГК «Холидей» формат «магазина у дома» представлен главным образом под брендом «Сибиряда». Площадь торгового зала насчитывает от 200 до 1000 кв. м. Ассортимент состоит из примерно 5 тыс. наименований товаров, при этом компания старается поддерживать низкие торговые наценки на товары первой необходимости.



Дискаунтер («Холди»)

Дискаунтер — магазин с ограниченным ассортиментом товаров по сниженным ценам и с упрощенным обслуживанием. Снижение издержек и обеспечение низких цен, как правило, достигается за счет минимального обустройства торгового зала, упрощенной выкладки товаров (без извлечения их из

упаковок), а также снижения количества работающего персонала. За счет уменьшения ассортимента и расположения всего товарного запаса в торговом зале достигается также экономия на складских помещениях. Расходы на открытие одного дискаунтера относительно невелики и составляют примерно 25–35 млн рублей.

Формат дискаунтеров развивается в группе компаний «Холидей» с 2009 года. Дискаунтер «Холди» — это сеть магазинов с небольшим торговым пространством (площадью до 950 кв. м) и ограниченным ассортиментом (до 900 наименований), представляющим только товары массового спроса. Ценовая политика дискаунтеров «Холди» строится по принципу «самая низкая цена». Средняя торговая наценка составляет 9 %, на отдельные социально значимые товары — от 2 до 5 %. Ассортимент дискаунтера невелик, но полностью покрывает потребности семьи в сбалансированном питании, средствах гигиены и ухода за домом — только товары массового спроса. По ценовому критерию дискаунтер компании способен конкурировать даже с оптовыми фирмами. При этом все продукты, представленные в магазине, всегда свежие. Подобный формат особенно востребован в сельских районах и населенных пунктах, где средний доход жителей меньше, чем в крупных городах.

¹⁰ FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods) — товары повседневного спроса

¹¹ Исследовательский холдинг «Ромир»: http://romir.ru/analytics/45_1391544000/

¹² Росстат: <http://www.gks.ru> (раздел «Торговые сети в розничной торговле регионов РФ (аналитический материал)»)

¹³ Среднероссийский показатель насыщенности рынка магазинами — 900 кв. м торговой площади на 1 тыс. жителей

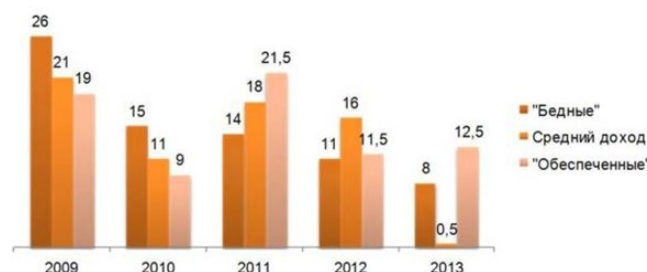
¹⁴ Росстат: <http://www.gks.ru> (раздел «Торговые сети в розничной торговле регионов РФ (аналитический материал)»)

Розничная сетевая торговля в FMCG-секторе¹⁰: тенденции отрасли

Рынок потребительских товаров повседневного спроса в России показал стабильные темпы прироста выручки после кризисных лет, однако в 2013 году его развитие замедлилось. По данным исследовательского холдинга «Ромир»¹¹, номинальные темпы роста повседневного потребления в 2013 году составили 9,5 % — и впервые с января 2008 года оказались ниже 10 %.

Это говорит о том, что в настоящее время рынок входит в стадию зрелости, что, в свою очередь, предполагает замедление роста показателей розничной торговли и усиление конкуренции. Новым игрокам будет все труднее выйти на рынок из-за усиливающейся конкуренции. При этом снижение темпов роста реальных располагаемых доходов населения не обещает быстрого увеличения оборота розничной торговли. Тем не менее хочется особо подчеркнуть, что речь идет о росте потребления. Его темпы существенно снизились по сравнению с 2009–2012 годами, но все же это рост потребления, а не его сокращение. Аналитики отмечают еще одну значимую тенденцию в поведении потребителей — стабильный рост потребления (номинальный и реальный) семей с низкими доходами. За три последних года уровень реального потребления в семьях с низким доходом вырос как минимум на 10 %, а за всю пятилетку с 2009 года — на 30–35 %.

Номинальные темпы роста повседневного потребления в различных доходных группах в 2009–2013 годах (%)



Источник: Romir Scan Panel

Торговые сети продолжили укреплять свое положение на рынке. По данным Росстата, в 2012 году доля торговых сетей в розничном товарообороте составила около 20 % против 15 % в 2009 году¹². Безусловно, спрос на российском рынке насыщается, и темпы его роста замедляются, однако по сравнению с развитыми странами в РФ существует еще значительный потенциал для развития — во многих регионах России сеть розничной торговли сформирована недостаточно. В Европе на 1 млн жителей приходится 14 гипермаркетов и супермаркетов, а в России этот показатель равен 4¹³. Таким образом,

многие форматы магазинов розничной торговли в РФ представлены в малой степени.

В Сибирском федеральном округе развитие рынка идет в русле общих федеральных тенденций: наблюдается экспансия федеральных и мировых игроков, органический рост региональных сетей и сделки слияния. По данным Росстата¹⁴, в минувшем году в Сибирском регионе был отмечен значительный рост торговых сетей. За 2013 год наиболее высокие показатели прироста показала Кемеровская область (доля сетевой торговли выросла на 22 процентных пункта), в Алтайском крае, Новосибирской и Томской областях доля увеличилась на 6 процентных пунктов.

По мнению экспертов, сибирский ритейл, несмотря на насыщение форматов и активную экспансию, сохранит темпы развития и в следующем году. Западная Сибирь остается одним из наиболее перспективных регионов для развития торговых сетей, поскольку потребительское поведение жителей крупных городов здесь не отличается от предпочтений жителей Москвы и Петербурга.

Абсолютным трендом последних лет стала мультиформатность торговых сетей. Большинство местных игроков оценило эффект от работы в нескольких нишах. Они либо самостоятельно освоили новые форматы, либо стали мультиформатными бла-

годаря слиянию. Эта стратегия обеспечивает максимальную эффективность управления и дает возможность завоевать большую долю рынка.

Крупные форматы позволяют консолидировать закупки, выстраивать оптимальную структуру управления, параллельно с этими форматами удобнее развивать другие. При таком развитии очевиден эффект синергии с точки зрения управления и экономики. С другой стороны, мультиформатность может сильно усложнить бизнес-процессы, в то время как развитие одного формата позволяет строить типовые здания, закупать одинаковое оборудование, выстраивать все процессы по единому сценарию.

Среди ключевых векторов развития торговых розничных сетей в Сибирском регионе эксперты отмечают такие, как:

- оптимизация логистических систем;
- усиление внимания к маркетинговым программам (внедрение категорийного менеджмента, появление более сложных маркетинговых программ продвижения продукции и развитие программ лояльности покупателей);
- развитие совместных проектов продовольственного ритейла с производителями и продвижение собственных торговых марок;

- поддержание высоких темпов органического роста (происходит рост насыщенности в сегменте гипермаркетов и супермаркетов на рынке крупнейших городов, востребована экспансия в районные центры);
- эксперименты с новыми форматами розничной торговли (особенно в сегменте дискаунтеров).

Участники ритейл-рынка в Сибири

Компания «Мария-Ра»

«Мария-Ра» — одна из крупнейших компаний в Сибирском регионе, входящая в первую двадцатку продовольственных сетей России. За последние несколько лет она из алтайского продуктового ритейлера превратилась в межрегиональный многопрофильный холдинг. Магазины сети расположены в большинстве крупных населенных пунктов Алтайского края, Кемеровской области, а также в Новосибирской, Томской областях и Республике Алтай (172 населенных пункта).

В последние годы «Мария-Ра» активно расширяется: в 2011 году открылся 101 магазин, в 2012-м — 132 магазина, в 2013-м компания освоила 44 новых населенных пункта в Западной Сибири и открыла 118 торговых точек. На сегодняшний день сеть насчитывает 632 магазина форматов «магазин у дома» и «супермаркет».

Помимо этого, компания стала участником крупных девелоперских проектов — несвойственная для алтайской торговой сети роль. Наиболее известны такие сделки, как покупка центрального рынка в Новосибирске (с планами его реновации), создание крупного логистического центра в Новоалтайске, почти начавшееся строительство гостиницы в Новосибирске, покупка Барнаульского аппаратно-механического завода (БМЗ).

Компания владеет собственным производством. Часть продукции реализуется под собственными торговыми марками: «Коровкино молоко», «Свежана», «Мария», «Плати меньше — живи лучше!», Velada, Lindo.

Выручка компании в 2013 году составила 50,4 млрд рублей (без НДС).

Компания «Быстроном»

«Быстроном» — это сеть супермаркетов для ежедневных покупок продуктов питания и сопутствующих непродовольственных товаров. Первый супермаркет «Быстроном» был открыт в июне 2001 года в Новосибирске с ассортиментом около 600 наименований. В настоящее время магазины сети супермаркетов «Быстроном» работают в нескольких городах Сибири. Девять магазинов сети расположены в Новосибирске, один в Искитиме и два в Бердске, один из которых работает под ко-брендом «Сантимо».

Торговые площади магазинов составляют от 210 до 2500 кв. м. Ассортимент магазинов включает более 18 тыс. товарных позиций: продукты питания, бытовую химию и средства гигиены, игрушки, корма для домашних питомцев, а также сопутствующие товары.

Магазины сети в основном работают в форматах «супермаркет» и cash & carry. «Быстроном» позиционирует себя как магазин, где в шаговой доступности от дома можно купить товары, которые встретишь не в каждой сети (например, сыры с плесенью или кунжутные колбаски для гурманов). Кроме того, сеть владеет собственным производством, и в супермаркетах сети представлены отделы кулинарии, выпечки и мясного цеха.

Компания «Светофор»

Красноярская компания «Светофор» занимается розничной торговлей на территории Восточной и Западной Сибири. Компания работает главным образом в формате «жесткого» дискаунтера. Основная цель компании — обеспечение населения качественными товарами по самым низким в регионе ценам. «Светофор» — это сеть магазинов с широким ассортиментом, с минимальными аскетичными затратами на оформление торгового зала, упрощенной выкладкой товара и, как следствие, более низкими ценами.

Традиционно магазины «Светофор» занимают примерно 1 тыс. кв. м и располагаются в жилых районах. Ассортимент содержит не более 2 тыс. наименований ходовых това-

ров продовольственной и непродовольственной группы. К своим конкурентным преимуществам компания относит следующие факторы:

- цены в магазине поддерживаются на уровне 20 % ниже среднерыночных (за счет работы напрямую с производителями, жесткого контроля над затратами и минимальной торговой надбавки);
- потребитель экономит время на поиск и покупку товара;
- в ассортименте присутствуют товары, при покупке которых потребителю не нужно переплачивать за бренд;
- магазины отличаются удобным расположением и транспортной доступностью (находятся в черте города на оживленных магистралях).

Активно расширять свою географию компания начала в 2013 году: открылись магазины в Рубцовске, Алейске, Барнауле и Новосибирске, по несколько «Светофоров» есть в Томске и Иркутске. По данным компании, всего под брендом «Светофор» работает около 60 магазинов (10 из них в Красноярске).

Группа международных и федеральных ритейлеров: «Ашан», «Лента», «О'КЕЙ», Metro, «Магнит» и др.

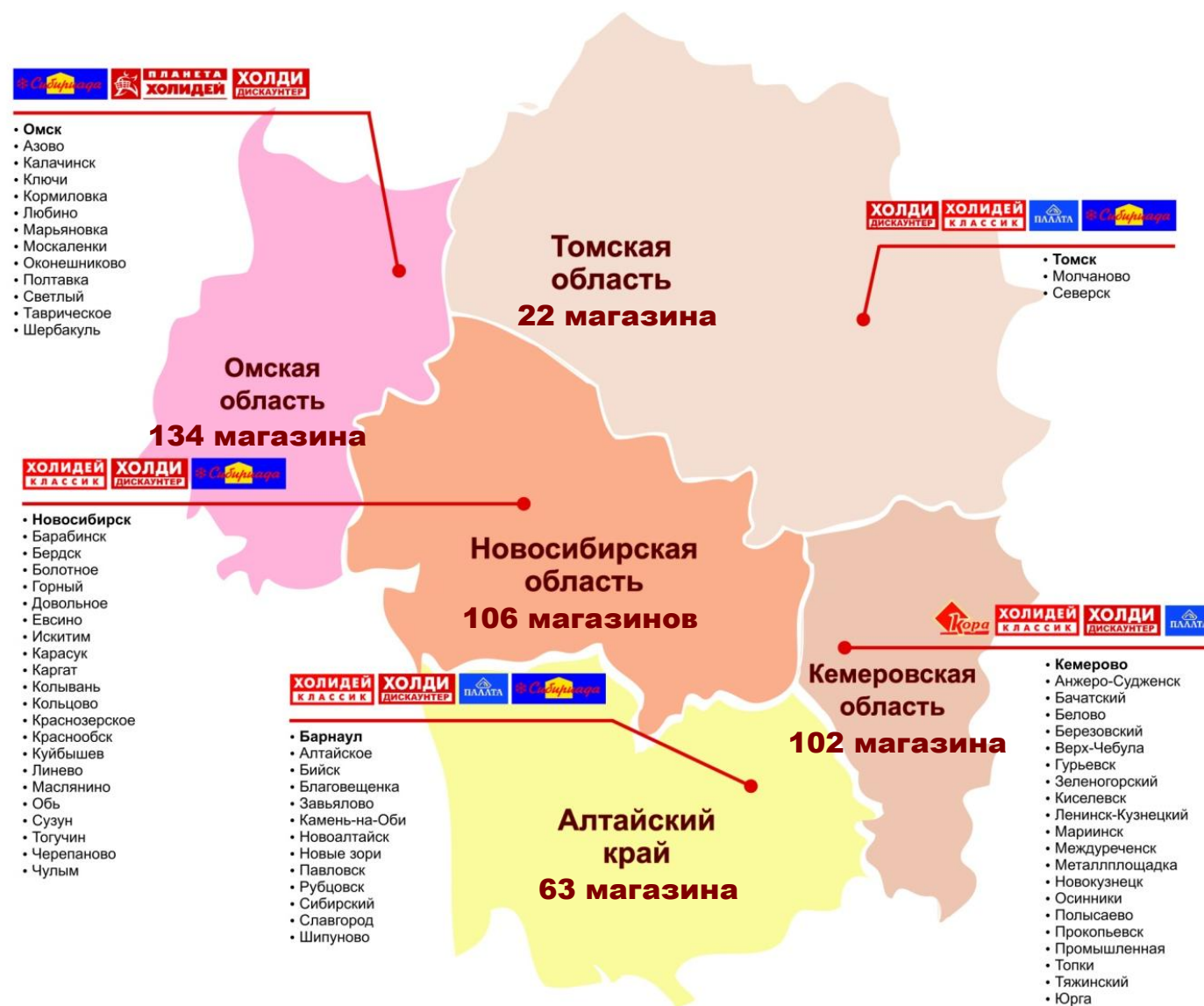
Сибирь является привлекательным регионом с точки зрения крупных ритейлеров. В 2007 году в регион впервые зашли сразу несколько федеральных и мировых игроков. В Новосибирске открылись «Мега» и «Ашан», начал работу гипермаркет Metro Cash & Carry. Компания «Лента» открыла торговые комплексы в Омске, Барнауле и Новосибирске.

Однако большим компаниям сложно идти на восток дальше Красноярска, поскольку их в первую очередь интересуют крупные города (города-миллионники и города с населением от 500 тыс. человек). Для них характерно открывать магазины крупного формата, с торговой площадью от 10 тыс. кв. м и набором ассортимента в 10–18 тыс. наименований товаров. Преимущество этих сетей — привлекательный формат крупных магазинов, целевой аудиторией которых является население с доходом средним и ниже среднего. Такая стратегия позволяет ритейлерам демонстрировать впечатляющие темпы роста и высокую рентабельность.

Исключением является компания «Магнит», большая часть магазинов которой работает в формате «магазин у дома». В 2013 году у «Магнита» были лучшие среди публичных компаний показатели по рентабельности и лучшие среди ритейлерских компаний показатели по уровню долговой нагрузки. Рост обеспечил формат «магазин у дома»: за год средний чек в сети вырос на 5,73 %. По данным годового отчета «Магнита», на конец 2013 года на Сибирский федеральный округ приходится 2 % торговых площадей «Магнита». На начало года работало 120 магазинов сети: в Омской области — 104 «магазина у дома», 2 гипермаркета, 1 магазин «Магнит семейный» и 9 магазинов «Магнит-косметик»; в Новосибирской области — 4 магазина в формате «у дома» (в самом Новосибирске у компании пока магазинов нет). Предполагается, что «Магнит» купит в Новосибирске до 15 «магазинов у дома» у ибирского ритейлера «Новые торговые системы» (НТС).

Приложения

Приложение 1. География присутствия магазинов

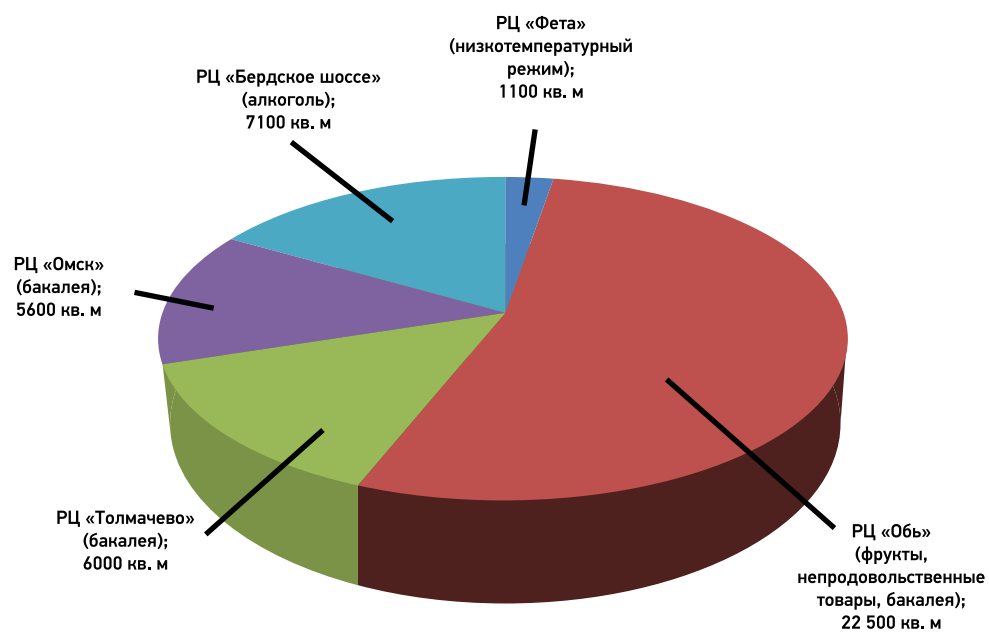


Приложение 2.
Региональная представленность
магазинов

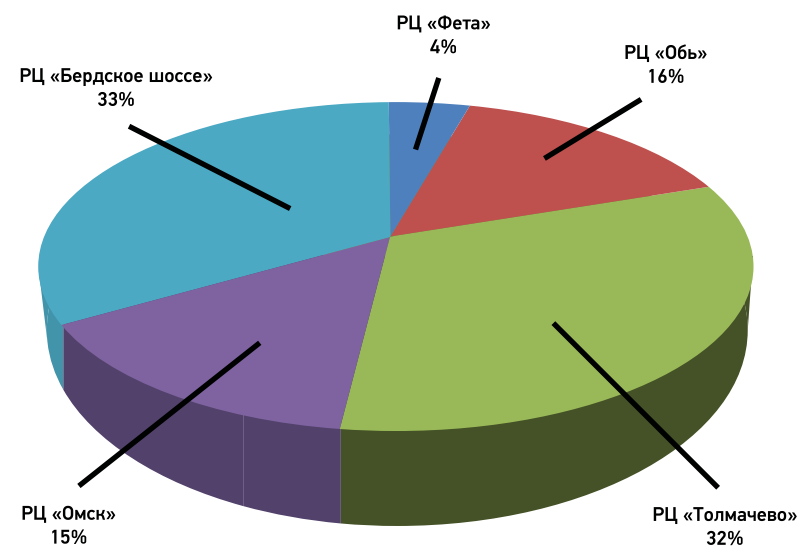
	Гипермаркеты	Супермаркеты	Магазины у дома	Дискаунтеры	ИТОГО
Алтайский край	1	19	7	36	63
Кемеровская область	10	24	24	44	102
Новосибирская область	0	37	33	36	106
Омская область	0	25	75	34	134
Томская область	2	8	6	6	22
ИТОГО	13	113	145	156	427

Приложение 3. Логистика: распределительные центры

Величина распределительных центров по площади



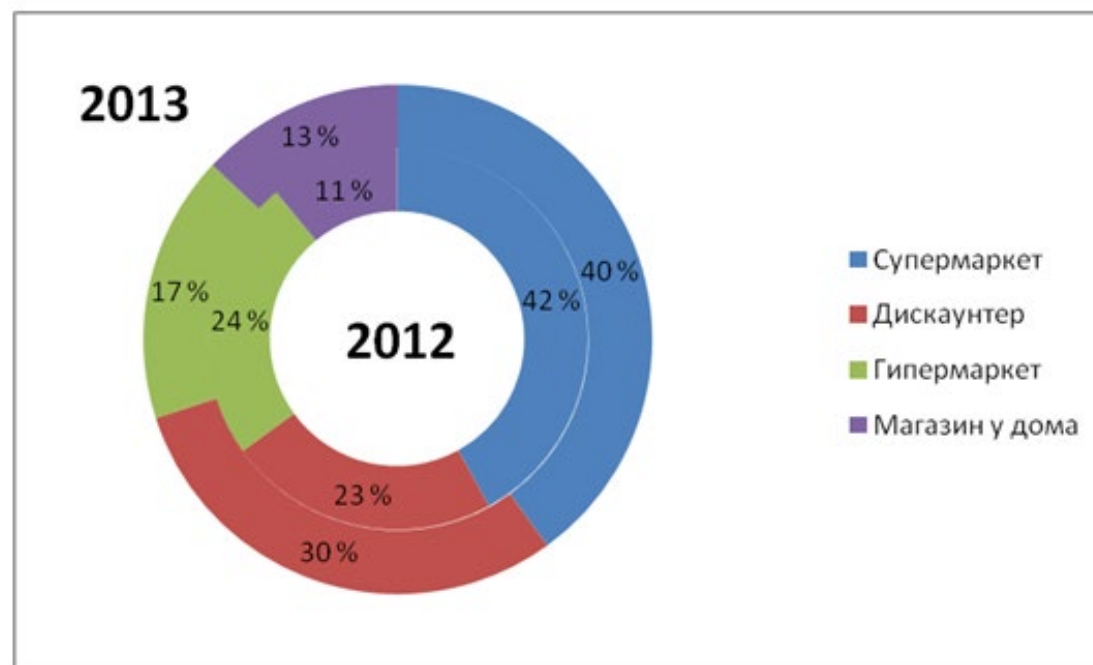
Доли РЦ по отгрузкам (в процентах)



Приложение 3.
Объем выручки ГК «Холидей»



Приложение 4.
Доля в обороте сети «Холидей»
по форматам



¹⁵ При этом одновременно в дискаунтере работают лишь 5-7 человек

Приложение 5. Основные показатели форматов магазинов ГК «Холидей»

Формат магазина	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин у дома
Кол-во покупателей в день	41 769	204 930	115 282	62 085
Средний чек (в руб.)	598	280	327	207
Часы работы	08-00	08-22	08-21	08-22
Максимальная торговая площадь (кв.м)	4000	1600	650	400
Минимальная торговая площадь (кв.м)	2000	600	250	100
Средняя торговая площадь (кв.м)	3500	642	455	281
Кол-во персонала (на 1 магазин)	140	36	17 ¹⁵	16
Кол-во ассортиментных позиций в магазинах	25251	9014	952	6499
Продовольственные товары (SKU)	9495	4494	474	2915
Непродовольственные товары (SKU)	10653	2105	155	1969
Сегмент "fresh" (SKU)	5103	2415	323	1614

Приложение 6.
Характеристика участка для
строительства магазинов
«Холди дискаунтер»

Пятно застройки	900 – 1300 кв. м
Количество парковочных мест	45 шт.
Энергоснабжение	75 кВт
Отопление	0,1004 Гкал
Водоснабжение	0,1595 куб. м/ч
Площадь участка	2000 - 4000 кв. м
Месторасположение	В торговых зонах населенных пунктов



Кейс написан и опубликован **Changellenge>>** —
ведущей организацией по кейсам в России
www.changellenge.com
info@changellenge.com
vk.com/changellengeglobal
facebook.com/changellenge

Кейс создан по заказу ГК «Холидей»
<http://www.hclass.ru>

**ХОЛИДЕЙ
КЛАССИК**

