

SAM

SHOPANDMALL.RU

№6
СЕНТЯБРЬ 2014

16+

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ О ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И РИТЕЙЛЕ

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ - МАГНИТ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

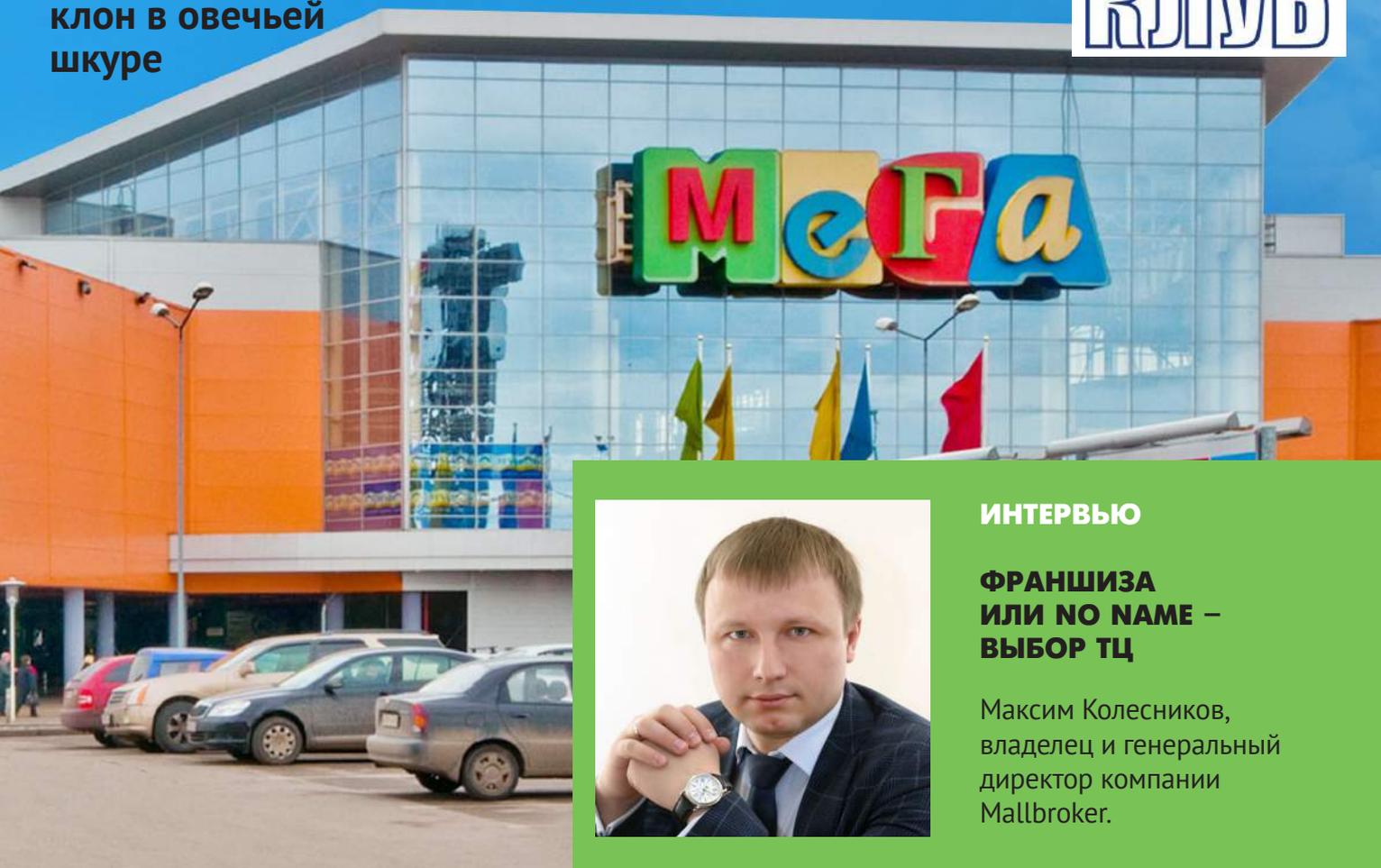
МИР ФРАНЧАЙЗИ

ФРАНШИЗЫ:
клон в овечьей
шкуре

ФРАНЧАЙЗИНГ В МОДЕ:
экономическая модель
розничного магазина

ПРИ УЧАСТИИ

**ФРАНЧАЙЗИ
КЛУБ**



ИНТЕРВЬЮ

ФРАНШИЗА ИЛИ NO NAME - ВЫБОР ТЦ

Максим Колесников,
владелец и генеральный
директор компании
Mallbroker.



MALLBROKER

КОНСУЛЬТАНТ И БРОКЕР ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

ТРЦ Браво, г. Москва, ул. Борисовские пруды, вл. 26, стр. 2.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Москва

Начало строительства объекта: 2 кв. 2012

Дата открытия: 2 кв. 2014

Площадь земельного участка: 1,24 га

Общая площадь: 29 000 кв. м.

Арендопригодная площадь: 21 000 кв. м.

Парковочных мест: 221 м/м в подземном паркинге + 50 м/м открытая парковка

Галерея: более 80 магазинов

Основные арендаторы: Лента, Центр-Фильм, Кораблик, Takko Fashion, Adidas, Cats & Dogs, L'Etoile, McDonalds, Шоколадница, Kari.

Outlet Village Белая Дача, Московская Область, г. Котельники, Новорязанское шоссе, 8.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Москва

Начало строительства объекта: 3 кв. 2011

Дата открытия: 3 кв. 2012 (первая очередь) / 1 кв. 2015 (вторая очередь)

Общая площадь: 38 000 кв. м.

Парковочных мест: 4000 м/м

Галерея: более 180 магазинов

Основные арендаторы: Adidas, Jamilco, Henderson, ЦУМ Дисконт, Meucci, Tommy Hilfiger, Mango, Marks & Spencer, Nike, Puma, Quicksilver, Furla, Fabi, Villeroy & Boch, Pinko, Patrizia Pepe и др.

Outlet Village Пулковое, г. Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, 56, к4.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Санкт-Петербург

Начало строительства объекта: 1 кв. 2014

Дата открытия: 2 кв. 2015 (первая очередь)

Общая площадь: 31 230 кв. м.

Арендопригодная площадь: 24 758 кв. м.

Парковочных мест: 1600 м/м

Галерея: более 130 магазинов

Основные арендаторы: Adidas, Jamilco, ЦУМ Дисконт, Lacoste, Hugo Boss, Mango, Nike, Escada, Alfred Muller, Gulliver, Incanto, Rockport и др.

ТРЦ Малина Молл, г. Обнинск, ул. Белкинская.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Обнинск

Начало строительства объекта: 2 кв. 2014

Дата открытия: 3 кв. 2015

Площадь земельного участка: 8 га

Общая площадь: 40 500 кв. м.

Арендопригодная площадь: 21 000 кв. м.

Парковочных мест: 717

Галерея: более 120 магазинов

Основные арендаторы: супермаркет продовольственных товаров, кинотеатр, магазин электроники и бытовой техники, детский магазин, детский развлекательный центр.



MALLBROKER

КОНСУЛЬТАНТ И БРОКЕР ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

ТРЦ Восход, г. Оренбург, пр. Победы, 1а.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Оренбург
Начало строительства объекта: 2 кв. 2013
Дата открытия: 2 кв. 2015
Площадь земельного участка: 2 га
Общая площадь: 42 133 кв. м.
Арендопригодная площадь: 21 600 кв. м.
Парковочных мест: 500 (в т.ч крытая стоянка 300) + 200 во второй очереди
Галерея: более 100 магазинов
Основные арендаторы: супермаркет продовольственных товаров, магазин электроники и бытовой техники, универмаги одежды.

ТРЦ Гранат, г. Бузулук, ул. Пушкина, 4.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Бузулук
Начало строительства объекта: 3 кв. 2013
Дата открытия: 4 кв. 2014
Площадь земельного участка: 0,5 га
Общая площадь: 10 000 кв. м.
Арендопригодная площадь: 7595 кв. м.
Парковочных мест: 120
Галерея: более 50 магазинов
Основные арендаторы: супермаркет продовольственных товаров, кинотеатр, магазин электроники и бытовой техники, детский магазин.

ТРЦ, г.Саратов, ул. Усть-Курдюмская, 9а.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г. Саратов
Начало строительства объекта: 4 кв. 2011
Дата открытия: 3 кв. 2014
Площадь земельного участка: 0,615 Га
Общая площадь объекта: 7870 кв. м.
Арендопригодная площадь объекта: 5132 кв. м.
Парковочных мест: 100
Галерея: более 35 магазинов
Основные арендаторы: 2-х зальный кинотеатр, боулинг на 6 дорожек, магазин электроники и бытовой техники, детский магазин.

ТРЦ Парк Плаза, г. Электросталь, ул. Корешкова, 3



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА

г.Электросталь
Начало строительства объекта: 1 кв. 2010
Дата открытия: 4 кв. 2011
Площадь земельного участка: 0,842 га
Общая площадь: 15 700 кв. м.
Арендопригодная площадь: 9850 кв. м.
Парковочных мест: 180 м/м
Галерея: более 50 магазинов
Основные арендаторы: Кинотеатр, Спортмастер, Дети, Gloria Jeans, Odji, Ostin, L'Etoile, Ecco, Benetton, Adidas, Ile Patio / Планета Суши, развлекательный центр Чудо-Парк, McDonalds, Ташир пицца, Адамас.



СЛОВО РЕДАКТОРА

Александр Мошков, главный редактор
журнала SAM и портала ShopAndMall.ru

Наступила осень – рабочая пора российского девелопмента. Топы нехотя поменяли гавайские рубашки на серые пиджаки, а значит, скоро понесутся по ленте анонсы новых объектов и спам заполнят певучие пресс-релизы об открытии «самого лучшего в стране торгового центра».

И это не может не радовать. Из последних громких открытий хочется выделить лишь открытие флагмана «Детского мира» на Воздвиженке. Профессиональная команда не обманула рынок и ввела объект в срок. Осталось дожидаться предновогоднего детского ответа с Лубянки.

Впрочем, ожидание скрасим рассуждениями о программах лояльности в торговых центрах и практическими советами по открытию модных магазинов. Конкретнее об этом в нашем номере.

Над выпуском работали:

Издатель – Самвел Арутюнян (asv@shopandmall.ru)

Главный редактор – Александр Мошков (redactor@shopandmall.ru)

Редактор-корректор – Мария Савельева (news@shopandmall.ru)

Верстальщик – Олеся Королева (olesya.koroleva13@gmail.com)

Ищите нас на Facebook
 SAM-журнал

В НОМЕРЕ

6

НОВОСТИ

АКТУАЛЬНО

8

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ -
МАГНИТ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ



15

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

МАЛЫЕ ГОРОДА:
ПРАВИЛА ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ



19

БИЗНЕС В ДЕТАЛЯХ

ПИЩЕВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ:
ЕДИНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ
К УЧАСТНИКАМ РЫНКА



МИР ФРАНЧАЙЗИ

- 27 **ФРАНЧАЙЗИНГ В МОДЕ:
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ
РОЗНИЧНОГО МАГАЗИНА**
- 32 **ФРАНШИЗА ИЛИ NO NAME –
ВЫБОР ТЦ**
- 37 **ФРАНШИЗЫ:
КЛОН В ОВЕЧЬЕЙ ШКУРЕ**

42

ОБЪЯВЛЕНИЯ

ТРЦ «ЛОТОС PLAZA» ВСТРЕЧАЕТ ПЕРВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В Петрозаводске состоялось техническое открытие торгово-развлекательного центра «Лотос Plaza». Пул арендаторов комплекса сформирован на 90%.

В рамках начала работы ТРЦ «Лотос Plaza» открылся первый в Петрозаводске Ледовый каток. Также комплекс приобрел в качестве арендаторов такие бренды одежды, как Anna Verdi, Benafetto, Adidas и Adidas Kids, Reebok. Кроме того, арендаторами объекта недавно стали магазины детских товаров «Мама Детям» и «Центр колясок».

Среди арендаторов ТРЦ «Лотос Plaza» выступают компания LPP с пятью магазинами (Reserved, Mohito, Sinsay, CroppTown, House), гипермаркет электроники и бытовой техники MediaMarkt, «Спортмастер», «Детский мир», Glorijans,



O`Stin, McDonald's с МакАвто, Л'Этуаль.

Гипермаркет «Сигма» расположится на площади в 12 800 кв. метров, также 6 500 кв. метров займет мебельный гипермаркет. Арендаторами ТРЦ «Лотос Plaza» станут также фитнес-центр с бассейном федеральной сети Sculptors и кинотеатр «Мираж Синема». Зона развлечений комплекса включает интерактивный парк развлечений для детей, круглогодичный центр для детей и взрослых «Горка» под открытым небом.

Общая площадь ТРЦ «Лотос Plaza» составляет 105 000 кв. метров, арендная – 62 800 кв. метров. Объект расположен на выезде на международную трассу Санкт-Петербург – Норвегия, на пересечении главных магистралей Петрозаводска. Девелопером комплекса является ООО «Холдинг «ЛОТОС». К реализации проекта был привлечен архитектор Champan Taylor. Эксклюзивным консультантом по маркетингу и сдаче в аренду выступила компания Colliers International.

МОСКВИЧИ ДОЖДАЛИСЬ ФЛАГМАН «ДЕТСКОГО МИРА»



Состоялось открытие флагманского магазина сети «Детский мир» в Москве. Торжественное мероприятие в честь запуска объекта прошло 27 августа.

Двухэтажный магазин «Детский мир» расположился в бывшем здании «Военторга», который находится по адресу:

ул. Воздвиженка, д. 10. Общая площадь объекта достигает порядка 7 тысяч кв. метров. На сегодняшний день он стал самым крупным магазином детских товаров в России.

Флагман «Детского мира» открылся в концепции «магазин для детей» и в новом формате, подразумевающем наличие интерактивных игровых площадок на территории объекта.

Консультантом сделки по аренде помещений выступила компания МАГАЗИН МАГАЗИНОВ. Договор аренды был заключен сроком на 10 лет.

Здание «Военторга» было построено в 1910-1913 годах. В 2004 году универмаг был закрыт на реконструкцию, инве-

стором которой выступила компания АСТ. В 2008 году на месте исторического здания был возведен многофункциональный комплекс. Общая площадь объекта увеличилась до 66,7 тысячи кв. метров. Здание, в котором открылся магазин, оборудовано четырехуровневой подземной парковкой на 500 машиномест. Группа компаний «Детский мир» объединяет розничные сети магазинов «Детский мир» и «ELC - Центр раннего развития», а также владеет luxury-центром «Детская Галерея «Якиманка». Сеть магазинов «Детский мир» включает 248 форматных супер- и гипермаркетов в 110 городах России и Казахстана.

«ТЕХНОШОК» И «ТЕХНОСИЛА» ОБЪЕДИНИЛИ УСИЛИЯ



Две сети розничной торговли электроникой и бытовой техникой «Техносила» и «Техношок» объявили о своем слиянии. Объединенная сеть будет работать под брендом «Техносила».

Согласно условиям сделки, доли в объединенной компании будут распределены между новыми инвесторами. Текущие акционеры получают соответственно 30 % («Техношок») и 70 % («Техносила») акций. В Совете Директоров компании 4 человека будут представлять сеть «Техносила» и 3 человека – «Техношок». Новым генеральным директором объединенной сети назначен Илья Тимченко.

Сделку организовала инвестиционная компания First Russian Recovery (FRR). Сопровождение сделки осуществляла международная консалтинговая компания KPMG. В реорганизацию бизнес-процессов на первом этапе будет инвестировано около 200 млн. рублей.

В первую очередь новоиспеченная компания планирует сократить операционные издержки. В планах руководства модернизировать и обновить магазины и бренд-имидж сети. Кроме того, ритейлер планирует сделать упор на онлайн-торговлю.

Компания «Техносила» начала свою деятельность в 1993 году,

открыв свой первый магазин в Москве. Сегодня компания включает 83 магазина в 57 городах страны, общая торговая площадь которых составляет 175 тысяч кв. метров.

«Техношок» появился чуть позже – в 1995 году. Компания преимущественно развивалась в Северо-Западном регионе страны. Ритейлер включает 39 магазинов в Санкт-Петербурге, Ленинградской области и городах Северо-Запада общей торговой площадью в 54,1 тысячи кв. метров.

Объединенная сеть «Техносила» теперь насчитывает 122 магазина. Их совокупная торговая площадь составляет 230 тысяч кв. метров. Объекты ритейлера представлены во всех Федеральных округах России, кроме Дальневосточного. Совокупная выручка магазинов по итогам прошедшего года составила порядка 27 млрд. рублей.

ПРОВЕРКАМ MCDONALDS НЕТ КОНЦА

Роспотребнадзор продолжает проверки заведений быстрого питания McDonalds в различных регионах России. В результате в отношении порядка 80 юридических, должностных и физических лиц были возбуждены дела об административной ответственности.

Исследования показали, что 17% из 228 проб пищевых изделий заведений сети McDonalds не соответствовали требованиям нормативных документов. При этом 6,5% нарушали показатели безопасности. Проверки сети ресторанов до сих пор продолжаются, поэтому данные цифры не окончательны. В ходе проверок из заведений McDonalds было изъято 120 кг



пищевой продукции. Суды вынесли постановления о приостановлении работы четырех заведений сети в Москве. В Екатеринбурге также остановили свою работу два ресторана McDonalds. Законность закрытия одного из них подтвердил Свердловский областной суд. Роспотребнадзор проводит проверки ресторанов компа-

нии почти по всей территории России. На конец августа в стране было закрыто 12 точек быстрого питания McDonalds. В компании заявили, что в сентябре 2014 года на плановую модернизацию будет закрыто 18 ресторанов по всей России. Модернизация продлится несколько дней, по истечении которых все заведения возобновят работу.

В настоящее время у компании McDonalds насчитывается 435 ресторанов в России. Американская сеть заведений быстрого питания представлена в 85 российских городах. Корпорация работает в стране через дочерние компании: ООО «Макдоналдс» и ЗАО «Москва-Макдоналдс».



ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ - МАГНИТ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Кажется, в России уже не осталось таких городов, где не построен хотя бы один торговый центр. Про столицы и миллионики и вовсе не стоит говорить. Счет идет уже не на районы, а на улицы. Поэтому вопрос конкуренции встает как никогда остро. Вездесущая реклама и акции перестают привлекать покупателя. Это понимают и сами девелоперы, а потому вместо пряника начинают предлагать уже целые коробки шоколадных конфет.

Разовые акции по розыгрышу призов перестали удовлетворять посетителей еще в 2008 году. Именно в эту переломную эпоху очередного кризиса девелоперы и управляющие компании стали все чаще обращать внимание на программы лояльности. Ибо этот инструмент не просто позволяет вызвать временный интерес к торговому объекту, но снова и

снова возвращает потенциального покупателя на площадку ТЦ.

Как отмечает **Олеся Добряхина**, и. о. руководителя отдела развития лояльности клиентов IKEA Shopping Centres Russia, предпосылки создания программ лояльности появились более семи лет назад. В то время активно открывались

новые торговые центры. Кроме традиционных магазинов в них стали появляться кинотеатры, катки, кафе, рестораны, и все эти особенности быстро копировались другими участниками рынка.

Постепенно в моллах стали появляться более сложные и интересные для посетителей проекты, которые конкуриру-

ющим ТЦ было не так просто повторить, например аквапарк или океанариум. Эти вещи привлекали клиентов новизной и необычным форматом, но в то же время не сильно влияли на процесс шопинга. Со временем стало понятно, что необходимо разработать оптимальный инструмент, который, благодаря специальным условиям, позволил бы покупателям получать от шопинга больше и мотивировал их снова возвращаться в любимый торговый центр. Таким решением стало создание программы лояльности – карты, которая дает ряд преимуществ для шопинга и отдыха в торговом центре.

«Одной из самых ярких, появившихся в 2000-х, - вспоминает **Михаил Горшихин**, исполнительный директор SmartUP CG, преподаватель MBA РАНХИГС, - была карта лояльности «Стокманн». В момент появления в 2004 году она была действительно необычна для рынка. Работа с постоянными клиентами, специальные ме-

роприятия для них, рассылка персональных каталогов и приглашений на шопинг, скидки при первой покупке, наличие специальных предложений в ассортименте – все это было удобно и полезно для посетителей. Но я точно знаю, что до создания единой базы многие покупатели использовали поистине русскую смекалку и заводили карты сначала в Смоленском пассаже, потом в Теплом стане, потом в Химках, таким образом получая «первую скидку» многократно. Когда к программе присоединился CitiBank, она стала, несомненно, интереснее».

В 2005 году компания Mall Marketing запустила программу лояльности для волгоградского торгово-развлекательного центра «Парк Хаус». Инструментом программы служила дисконтная книжка, призванная собрать специальные предложения от максимального количества арендаторов. Купоны – страницы книги – предлагали скидки, подарки

за покупки и другие поощрения. Выдавалась книжка всем, кто совершил покупки в течение месяца на определенную сумму. В торговом центре проходили мероприятия для участников программы, с ними

**ПРЕДПОСЫЛКИ
СОЗДАНИЯ
ПРОГРАММ
ЛОЯЛЬНОСТИ
ПОЯВИЛИСЬ
БОЛЕЕ СЕМИ ЛЕТ
НАЗАД.**

была настроена двусторонняя коммуникация, в рамках которой «Парк Хаус» предусматривал различные мотивационные элементы для владельцев книжки. Инструмент стал настолько популярен, что купоны со временем стали продаваться арендаторам, то есть один предоставлялся бесплатно, а второй и третий продавались как рекламные модули. Со временем книжка вышла за пределы торгового центра и стала содержать предложения ритейлеров города Волгограда, расположенных в трех других торговых центрах.

Однако, по большому счету, это все первопроходцы, которые раньше конкурентов стали отрабатывать технику использования программ лояльностей. Большинство торговых центров в 2000-х ориентировались на вездесущие акции и розыгрыши.

Для привлечения новых покупателей и развития лояльно-



сти у существующих торговые центры проводили многочисленные акции и розыгрыши ценных подарков. Это способствовало поддержанию интереса к конкретному торговому центру и стимулировало потребителей к шопингу на его территории. Подобные мероприятия обеспечивали увеличение средней суммы чека и повышали частоту покупок в конкретном временном отрезке, но при этом не влияли на отношение покупателей к торговому центру. Как только акция заканчивалась и участники получали подарок, программа переставала работать. Такая маркетинговая стратегия обеспечивала высокий интерес и активность покупателей, однако этот эффект сохранялся только в период акции, а главная задача – развитие и сохранение лояльности покупателей – не решалась.

В итоге успешный опыт зарубежных сетей, необходимость разработки сильного конкурентного продукта стали теми факторами, которые привели к созданию программы лояльности MEGACARD. Это первая программа лояльности в России, созданная на базе банковского продукта. Она объ-

единила участников самого разного уровня – от известных брендов до локальных магазинов, а также супермаркеты, кафе и рестораны.

Программа MEGACARD стартовала в 2010 году, и уже в 2012 году ее география составила 14 торговых центров «Мега» в 11 регионах России. Партнера-

**15% СКИДКА ДЛЯ
МАСС-МАРКЕТА –
ЭТО ОЧЕНЬ МАЛО,
А ДЛЯ
ПРЕМИУМ-БРЕНДА
В РОССИИ –
ЗАПРЕДЕЛЬНО.**

ми программы являются такие бренды, как «ИКЕА», все бренды компании Inditex: Zara, Zara HOME, Bershka, Massimo Dutti, Pull&Bear, Oysho, Stradivarius, все бренды компании ReTraiding: Reserved, Mohito, Cropp Town, HOUSE, а также Marks&Spencer, «Белый Ветер Цифровой», «СпортМастер», «Детский Мир», «Снежная Королева», JS Casual и мно-

гие другие. Список участников постоянно обновляется, в каждом регионе он различен. Организаторами программы стали IKEA Shopping Centres Russia, ООО «ИКАНО Финанс», ЗАО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК».

Еще одним интересным примером продуманной программы лояльности является RIOCARD, разработанная группой компаний «Ташир». Впрочем, даже такой торговый гигант столкнулся с некоторыми сложностями, выстраивая эффективную цепь взаимодействия между звеньями программы. **Виктор Григорян**, генеральный директор УК «Ташир Менеджмент», отмечает: «Основная и единственная сложность, с которой мы столкнулись в процессе создания программы лояльности RIOCARD, заключалась во временных затратах на проработку и построение эффективного взаимодействия банка, арендаторов-участников программы и пользователей карт-посетителей наших ТРЦ. Спустя год работы программы мы можем сказать, что она действительно эффективна, выгодна для всех сторон. Наша программа лояльности стремительно набирает обо-





роты и становится все более популярной».

Затруднения в создании эффективных программ лояльности вполне понятны. И объясняются они не только масштабами работы, но и качеством взаимодействия с арендаторами, которые зачастую имеют собственные графики акций и накопительные карты. Соответственно, им не всегда удобно подстраиваться под чужую программу, ломая собственный маркетинговый план.

Евгений Каур, управляющий директор LСМС, отмечает несколько трудностей, с которыми можно столкнуться, создавая собственную программу лояльности в торговых центрах. Во-первых, трудности технического характера: не-

обходимость общего процессинга продаж и скидок – всем арендаторам нужно показывать статистику продаж и использовать унифицированное оборудование и системы расчетов. Во-вторых, трудности в работе с крупными сетевыми ритейлерами – у них есть собственный календарь скидок и акций, участвовать в дополнительных они зачастую не готовы. В-третьих, трудности унификации – программа лояльности предполагает создание единых условий для всех участников, однако в ТЦ обычно представлены марки различных ценовых категорий, скидочные политики у них совершенно разные. Например, 15% скидка для масс-маркета – это очень мало, а для премиум-бренда в России – запредельно.

Об этом говорит и **Михаил Горшихин**: «Основная сложность внедрения состоит в том, что арендаторы, как правило, уже давно разработали и имеют собственную программу, поэтому участие в общих рассматривают излишне осторожно. На местах, в регионах федеральными сетями решения не принимаются, до центральных офисов управляющие компании ТЦ добираются не всегда. Большинство программ не проработаны до конца ввиду того, что директора по маркетингу торговых центров зачастую не обладают прикладным опытом и, соответственно, им сложно объяснить преимущества представителям ритейла, которые более «подкованы». К тому же, раньше программу лояльности воспринимали очень однобоко: «Скидки??? – Не дадим».

Тем не менее такие программы лояльности имеют ряд преимуществ для арендаторов торговых центров в сравнении с локальными акциями. В первую очередь, для арендаторов это выгодно привлечением новых посетителей. Программа лояльности должна мотивировать на шопинг в торговом центре. Возможно, человек никогда не покупал товары этой марки, но теперь, узнав, что имеет преимущество в этом магазине, он, как минимум, ознакомится с его ассортиментом. Несомненно, это проявление cross-promotion. Во-вторых, конечно же затраты на продвижение программы лояльности в этом случае ложатся на торговый центр. В-третьих, сервисам, банкам, внешним партнерам сотрудничать с моллами гораздо интереснее, так как они работают с большим количеством представителей целевой аудитории в зоне охвата.

Олеся Добряхина также говорит о том, что среди преимуществ стоит выделить получение уникального маркетингового инструмента для взаимодействия с покупателями. Как правило, отдельный бренд или торговая сеть владеют ограниченной информацией о своих покупателях и имеют представление об их поведении только на территории собственных магазинов или внутри своей сети. Участие в программе лояльности позволяет партнеру получать более развернутую информацию и дополнительные знания о своих клиентах: где еще они покупают, сколько средств

РИО ДАРИТ



расходуют на одежду и сколько – на развлечения. Ответы на эти вопросы позволяют им взаимодействовать со своими покупателями более эффективно и целенаправленно, выстраивая с ними долгосрочные отношения. Помогает усовершенствовать программу лояльности и грамотное использование бан-

ковской карты. Как отмечает **Виктор Григорян**, эффективность взаимодействия банков, держателей карт и ТРЦ высока в том случае, если условия банка не противостоят условиям программы лояльности, банковская карта удобна в обслуживании и объединяет в себе все функции бонусной и банковской и если во всех ТРЦ, участвующих в программе лояльности, есть банкоматы или офисы банка-партнера.

**УЧАСТИЕ
В ПРОГРАММЕ
ЛОЯЛЬНОСТИ
ПОЗВОЛЯЕТ
ПАРТНЕРУ
ПОЛУЧАТЬ БОЛЕЕ
РАЗВЕРНУТУЮ
ИНФОРМАЦИЮ
И ДОПОЛНИТЕЛЬ-
НЫЕ ЗНАНИЯ
О СВОИХ
КЛИЕНТАХ**

«Так, например, RIOCARD «ФОРА БАНК» является для ее держателей очень удобным инструментом шопинга, так как она объединяет в себе: все преференции банковской карты; скидки во всех магазинах-участниках программы в ТРЦ; опцию накопления баллов за покупки; функцию электронного кошелька; бесплатное обслуживание.

Для посетителей «РИО» не обязательно брать с собой



в ТРЦ множество скидочных карт каждого из магазинов и наличные денежные средства, для удобного и выгодного совершения покупок нужна лишь одна карта - RIOCARD «ФОРА БАНК», - комментирует эксперт.

Все это говорит нам о том, что за программами лояльности стоит будущее и в условиях жесткой конкуренции они будут все более востребованы.

«На сегодняшний день в России остается достаточно большое количество непрофессиональных торговых центров, которые, если и пользуются, то лишь примитивными решениями в маркетинге. Вопрос лояльности клиентов остро встает, когда рядом появляется крупный игрок с новым, большим и более привлекательным торговым комплексом. Есть несколько примеров удачного использования программ лояльности в торговой недви-

жимости, но пока это единичные случаи, как правило, больших сетевых девелоперов. Спрос на готовые решения есть, он растет с каждым днем, причем это не случайность, а тенденция. В ближайшем будущем многие владельцы торговых комплексов придут к пониманию необходимости внедрения программ лояльности, и это станет обязательным элементом в работе даже небольших комплексов. И уже тогда такие веб-сервисы будут крайне необходимы владельцам и маркетологам торговых центров как для выстраивания грамотной политики взаимоотношений с покупателями, так и для создания более привлекательных условий для арендаторов. Все эти факторы при их успешной комбинации способны привести к ускорению процессов реализации товара, увеличению размера среднего чека, упрощению расчетных опе-

раций с потребителями и, как следствие, к увеличению прибыли ТЦ. Впрочем, уже сегодня торговые комплексы готовы к интеграции с веб-сервисами по управлению клиентской лояльностью, а рынку есть что им предложить», - считает **Артур Акбаров**, директор по развитию LoyalJet.

Конечно, сейчас программы лояльности используют далеко не все девелоперы, при этом большая часть таких программ не всегда дает нужный результат. Но профессионализм приходит с опытом. Чем чаще торговые центры будут задумываться о лояльности своих посетителей и арендаторов, тем быстрее на российском уровне вырастет поколение менеджеров, способных создавать действительно интересные, а главное качественные программы привлечения долгосрочного потока покупателей.

ВСЕ ОТЧЕТЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ

РИТЕЙЛА

ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

ЗЕМЛИ

ФРАНШИЗ

Готовые аналитические исследования и маркетинговые продукты по рынку коммерческой недвижимости, всех сегментов ритейла и строящимся объектам, на русском и на английском языке.

Свыше 250: отчетов, исследований, аналитики, рейтинги ритейлеров, и многое другое.

Легко купить: оставь контакт — наберем/напишем в течение 30 минут.

Чтобы заказать и скачать исследования нажмите на ссылку:

<http://www.shopandmall.ru/catalog.php?r=shop>

Ссылка кликабельна, просто нажмите на нее.
Для перехода по ссылке нужен доступ в интернет.



МАЛЫЕ ГОРОДА: ПРАВИЛА ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Рынок торговой недвижимости в малых городах имеет свои особенности и правила игры, и подходить к девелопменту здесь как в миллионниках и полумиллионниках – большая ошибка. Вместе с Евгенией Пономаревой, руководителем отдела стратегического консалтинга компании IDEM, мы продолжим говорить о том, на что бизнесу необходимо обращать внимание, развивая свои объекты в регионах.

В августовском номере редакция журнала SAM совместно с Евгенией Пономаревой начала совместный проект «Малые города: правила торговой недвижимости».

Речь шла о том, что консультанты IDEM, имея многолетний опыт работы в регионах, прибегают к маркетинговому методу 6Р, который они определяют



Евгения Пономарева, руководитель отдела стратегического консалтинга компании IDEM.

как «фундамент создания торгового центра»: **Place, People, Product, Price, Promotion, Package**. Мы уже рассказывали о значении местоположения Объекта в малом городе (Place) и о необходимости ценового позиционирования торгового центра (Price). В этом выпуске мы поговорим о человеческом факторе: охарактеризуем портрет девелопера и местного покупателя (People), а также о самом торговом центре: каким он должен быть (Product).

PEOPLE

Работая в регионах, консультанты IDEM отмечают, что, зачастую местные девелоперы в силу отсутствия опыта игнорируют основные законы рынка. В своем стремлении минимизировать инвестиционные затраты и сократить срок окупаемости торгового центра девелоперы ориентируются на краткосрочные перспективы и недостаточно работают над качеством выпускаемого на рынок продукта, считая, что дефицит предложения концептуальных торговых площадей заставит ритейлеров быть менее требовательными при подборе помещений для своих магазинов. На практике же все обстоит с точностью до наоборот: выход оператора в новый, до настоящего момента неизвестный ему город значительно повышает риски, которых он в свою очередь пытается всячески избежать, предъявляя повышенные требования к качеству помещения для увеличения посещаемости своего будущего магазина. Выбирая новую площадку, ритейлер в первую очередь будет обращать внимание на потенциальный или уже сложившийся пул арендаторов и саму концепцию торгового центра. Не имея



собственной четкой стратегии развития, Объект не будет интересен новым операторам, которые ранее в городе представлены не были.

**ПРИ СОЗДАНИИ
ТОРГОВОГО ЦЕНТРА
В МАЛОМ ГОРОДЕ,
ОСОБОГО
ВНИМАНИЯ
ЗАСЛУЖИВАЕТ
ИЗУЧЕНИЕ
ЦЕЛЕВОЙ АУДИТО-
РИИ И МЕНТАЛИТЕ-
ТА МЕСТНЫХ
ЖИТЕЛЕЙ.**

Однако стоит отметить ряд преимуществ девелопера, работающего на местном рынке, перед сетевым девелопером. Во-первых, это хорошее знание города и высокая информированность о перспективах

его развития и заявленных проектах, что достигается за счет административного ресурса, которым располагают именно местные девелоперы. Во-вторых, явным преимуществом является высокая степень вовлеченности таких девелоперов в свои проекты. Тесная кооперация консультанта и девелопера в этом случае дает хорошие результаты по дальнейшей реализации проекта.

При создании торгового центра в малом городе особого внимания заслуживает изучение целевой аудитории и менталитета местных жителей. Перед созданием ТЦ необходимо проанализировать покупательское поведение и понять не только, какой торговый центр хотят видеть жители города, а какой объект будет отвечать требованиям рынка и через 3-5 лет. Сейчас большинство жителей малых городов регулярно выезжают за покупками в областные центры и знакомы с современными торговыми форматами.

Стереотипы покупателя



“На рынке дешевле”!

“Красиво, значит дорого”!

“Понастроили тут”!

“В большом городе лучше”!

достаточно насыщена продуктовыми операторами.

PRODUCT

Прежде чем девелопер примет решение о том, каким должен быть торговый центр, он должен оценить насыщенность города торговыми площадями, причем как качественными, так и нет, оценить их соотношение. Также ему необходимо понять уровень развития ритейла и объем предложений торговых площадей, которые существуют или планируются к выходу на рынок. Своеобразным «маячком» может стать уровень вакантных площадей - где и в каком количестве. К сожалению, иногда уровень вакантных площадей в малых городах может достигать 30-40%, и здесь главное понять, что же стало причиной: планы развития операторов или низкое качество площадей, совершенно непригодных для ведения современной торговли.

В большинстве же случаев в малых городах требуется торговый центр, выполняющий роль районного объекта, т.е.

За последние годы жители малых городов стали более лояльно воспринимать новации в ритейле. Консультанты IDEM в качестве примера приводят Объект, запущенный июне 2014 года в одном из малых городов с численностью населения около 100 тысяч человек, в котором был открыт «Ашан» в формате «Наша Радуга». В гипермаркете внедрена система касс самообслуживания и это не является препятствием для покупателей любого возраста.

Вместе с тем покупательское поведение жителей малых городов характеризуется некой стереотипностью, которую иногда не так просто переломить. Многие жители убеждены, что в более крупном городе ассортиментный ряд товара всегда шире, а, например, на рынках - дешевле.

В то же время особенности регионального менталитета позволяют формировать tenant-mix за счет местных операторов и федеральных сетей, предлагая городу максимально привычный, но

вместе с тем новый формат. Одним из таких удачных примеров может стать реализация в рамках торгового центра «фреш-маркета» - современного, цивилизованного рынка в качестве якорного арендатора. Практика консультантов позволяет говорить о том, что этот формат любим и востребован в малых городах, а также является хорошей заменой супермаркету, когда первичная зона обслуживания уже

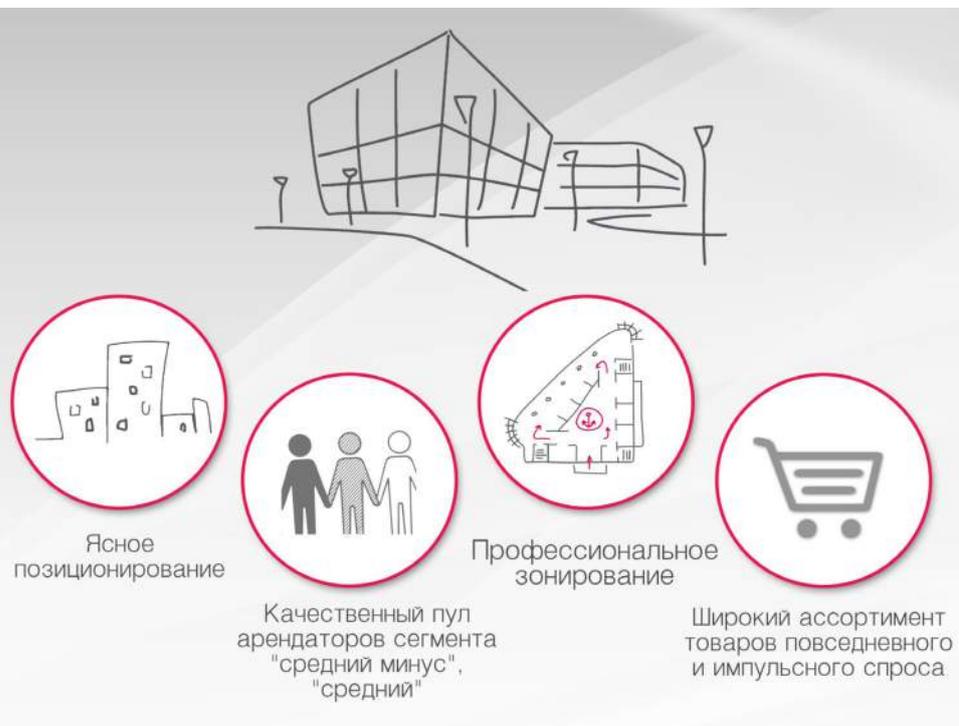
Что учесть девелоперу?

Насыщенность торговыми площадями

Уровень развития ритейла

Конкуренция

Уровень вакантных площадей



насколько изменятся ликвидность и цена площадей центра. Как известно, развлекательные центры: кинотеатры, детские центры, боулинг и др. – могут платить арендную плату в несколько раз ниже ритейлеров. В случае если расчеты показывают финансовую неэффективность такой идеи, но спрос в зоне обслуживания действительно присутствует, целесообразно организовывать вместо парка развлечений детскую комнату с элементарной инфраструктурой: сухим бассейном, лабиринтом и, возможно, тренажером-симулятором; вместо зоны фуд-корта – небольшое кафе (до 150 кв. метров). В отдельных случаях, когда перспективы развития города хорошие, мы считаем целесообразным заложить возможности к организации

обеспечивающий потребности местных жителей в товарах повседневного и импульсного спроса. Такие торговые центры должны иметь ясное позиционирование, быть удобными и понятными для покупателя. С точки зрения притягательности для ритейла, при проектировании и зонировании ТЦ необходимо учитывать все современные требования потенциальных арендаторов и устанавливать их в проект.

Что касается состава арендаторов, то здесь успех торгового центра во многом зависит от привлеченного якорного продуктового оператора, который будет формировать ежедневный трафик, так как развиваться только на потоке выходного дня в малом городе просто нерентабельно. Говоря об арендном пуле торгового центра, консультанты IDEM отмечают, что он должен быть ориентирован на уникальных федеральных операторов, ранее не представленных в городе, или популярных, которые смогут выступить некими точками притяжения и увеличить посещаемость объекта. Также в

проект должны привлекаться стабильные местные игроки – как региональные сети, так и местные ИП, несколько лет работающие в городе и хорошо знающие рынок.

Отдельный вопрос как для девелопера, так и для консультанта – это необходимость создания специальных зон на территории торгово-развлекательного центра – фитнес-центра, кинотеатра, фуд-корта или развлекательной зоны. Девелоперы как один заявляют о том, что эта ниша в городе свободна и народ жаждет «зрелищ». Однако консультанты в своей практике никогда не советуют начинать проектирование таких зон, не заручившись положительными откликами от операторов рынка. И даже в случае поддержки со стороны ритейла необходимо хорошо понимать экономику проекта, и знать, каким образом развлекательная зона повлияет на доходность объекта, какой коммерческий эффект это даст, насколько увеличится посещаемость торгового центра и, в частности, торговой галереи,

УСПЕХ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ ПРИВЛЕЧЕННОГО ЯКОРНОГО ПРОДУКТОВОГО ОПЕРАТОРА, КОТОРЫЙ БУДЕТ ФОРМИРОВАТЬ ЕЖЕДНЕВНЫЙ ТРАФИК.

таких зон в будущем, т.е. учесть при проектировании соответствующую высоту потолков, нагрузку на перекрытия, наличие инженерных коммуникаций и, самое главное, вместительную зону парковки.

Продолжение читайте в октябрьском номере журнала «SAM».



ПИЩЕВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: ЕДИНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКАМ РЫНКА

Компании розничной торговли, осуществляющие построение сети, весьма заинтересованы в том, чтобы потребители были лояльны к бренду компании. В особенности это относится к компаниям, развивающимся с использованием франчайзинга. Лояльность потребителей возможна только в случае, если у них возникнет положительный опыт посещения точек продаж компании. Для этого обязательными условиями являются безопасность и качество реализуемых товаров.

Очевидно, что безопасность, а с учетом развития конкуренции на рынке продовольственных товаров и некоторые качественные характеристики товаров не могут являться конкурентным преимуществом – это непременное условие ведения биз-

неса. Предметом конкуренции может являться ассортимент и уровень качества товаров, не регулируемый законодательно. В связи с развитием сетевых розничных компаний, увеличением количества точек продаж и потребителей вопросы обеспе-

чения качества становятся все более актуальными, поскольку репутационные риски в случае попадания на полки небезопасной либо некачественной продукции и риск возможного падения продаж возрастают в зависимости от масштабов сети.

Идея единого стандарта для аудита предприятий, производящих продовольственные товары, не является новой для России. В этой связи следует упомянуть Международный комитет участников продовольственного рынка (CIES), который начал свою работу 24 июня 1953 г. в Риме и впоследствии был преобразован в Форум участников рынка потребительских товаров - Consumer Goods Forum (CGF). Это независимая организация, которая связывает воедино высшее руководство примерно 400 торговых сетей и производителей всех форматов и масштабов из 150 стран.

Одним из результатов работы Комитета является Глобальная инициатива по пищевой безопасности (GFSI), основной девиз которой: «Однажды сертифицирован – признаваем повсюду». Внедрение любого из признанных GFSI стандартов с последующей сертификацией позволят предприятию – производителю продовольственных товаров соответствовать требованиям иных участников рынка (переработчиков и розничных сетей) без дополнительных проверок с их стороны. Насколько обоснована необходимость единого подхода в оценке производственных условий поставщиков,

«ОДНАЖДЫ СЕРТИФИЦИРОВАН – ПРИЗНАВАЕМ ПОВСЮДУ».

зависит от того, насколько нужен аудит поставщика, проводимый розничными сетями. **Основные причины, по которым проведение аудита является необходимым, следующие:**

- В соответствии с ISO 22000:2005 «...опасности в пищевой продукции могут возникнуть на любой стадии, отсюда адекватное управление рисками по всей цепи производства и поставки является весьма важным» - отсюда для обеспечения безопасности следует не только соблюдать все требования на этапе реализации товаров, но также обеспечить уверенность в том, что поступающие товары безопасны, иначе все усилия будут напрасными;
- В соответствии с требованиями законодательства продавец несет перед потребителем ответственность за качество и безопасность реализуемых товаров. Так как нет возможности запросить документ, который на регулярной основе мог бы свидетельствовать о соблюдении поставщиком требований законодательства к санитарному со-

стоянию условий производства, необходим аудит;

- Документы, подтверждающие соответствие произведенной продукции, выдаются на серийный выпуск на основании разовых испытаний и не могут свидетельствовать о соответствии условий производства требованиям законодательства на регулярной системной основе, а также требованиям прослеживаемости;
- Проверки, проводимые надзорными органами, имеют периодичность один раз в три года, что является недостаточным с точки зрения аудита процессов и контроля за исполнением корректирующих действий, также нет конкретных требований, сведенных в единую форму, удобную для самопроверки и подготовки производителем к проверке;
- Соблюдение некоторых требований (санитария, гигиена, прослеживаемость), которые определяют безопасность производства продуктов, возможно отследить только в динамике, в ходе аудита;



- Сложившаяся международная практика, лежащая в основе многих стандартов (IFS, BRC), подразумевает проведение аудита с периодичностью не реже 1 раза в год.

Насколько обоснована необходимость единого подхода в оценке производственных условий поставщиков? Этот вопрос является частью более общего: насколько необходим аудит поставщика, проводимый торговыми сетями? Несмотря на очевидную простоту и привлекательность идеи о едином стандарте квалификации (аудита) поставщиков продовольственных товаров, реализация идеи содержит достаточно много сложностей.

Компания «МЕТРО Кэш энд Керри» была первым участником продовольственного рынка, кто в 2011 году заявил требования к поставщикам СТМ о внедрении и сертификации производственных площадок в соответствии с требованиями GFSI – признаваемых стандартов.

В настоящее время компанией накоплен значительный опыт работы в данном направлении и сформулированы основные сложности такого подхода. Прежде всего, внедрение и сертификация в соответствии с GFSI-признаваемыми схемами – экономически обоснованное решение для производителя\поставщика, поддержанное большинством участников рынка, сложившейся практикой и внешней средой:

- Сертификация производственной площадки требуется только для выполнения требований в рамках СТМ-проекта (как правило, краткосрочного, не более 2-х лет) – зачастую внедрение стандарта и поддержание сер-

тификата превышает потенциальную прибыль от контракта;

- Производитель обладает несколькими производственными площадками – внедрение стандарта и поддержание сертификата равно и/или превышает потенциальную прибыль от контракта;

- Производитель владеет производственной площадкой на правах аренды – инвестиции в инфраструктуру/производственную среду минимальны, внедрение затруднено, поскольку инвестиции в рамках требований стандарта в дальнейшем не смогут быть возвращены;

- Квалификация поставщиков в соответствии с GFSI – признаваемыми стандартами – не является требованием для (и не признается за редким исключением) большинства крупнейших компаний розничной торговли (национальных и международных), а также для большинства международных производителей в РФ;

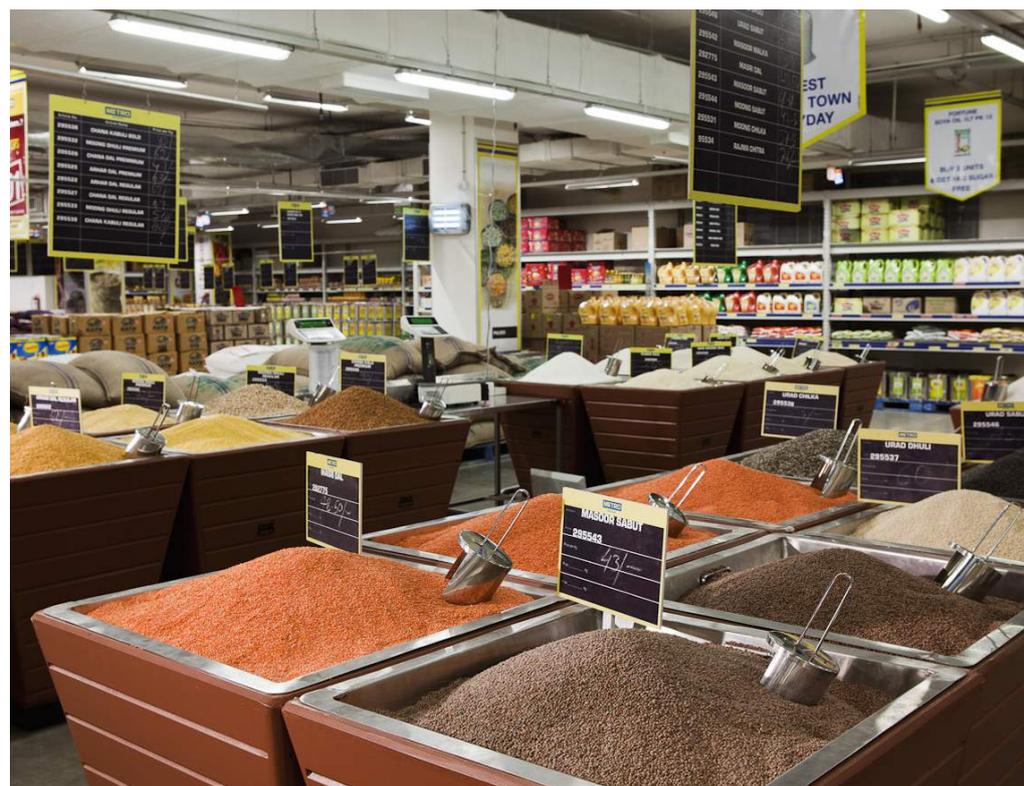
- Национальная система аккредитации ГОСТ Р не имеет перекрестного признания с иными международными системами ак-

кредитации – как следствие высокие расходы на сертификацию и поддержание сертификатов;

- Программы государственной поддержки производителей-экспортеров гарантируют возврат инвестиций на сертификацию, однако перечень признаваемых стандартов (ISO22000) не включает GFSI-признаваемые;

- Недостаточно внимания уделяется образованию специалистов, занимающихся внедрением, сертификацией и поддержанием стандартов на предприятиях – при правильном разъяснении требований и сопоставлении требований GFSI-стандартов выясняется, что внедрение стандарта не требует колоссальных инвестиций.

Следующий вопрос, который возникает в процессе разработки и применения единого подхода, заключается в том, насколько единый подход применим ко всем участникам рынка. Участники рынка продовольственных товаров – торговые сети обладают различной долей рынка и различной концепцией





предприятия, т.е. фокусируются на различных группах потребителей. Исходя из ассортимента, способа реализации товаров и целевой группы потребителей каждая компания задает для себя определенные критерии качества товаров, которыми должны обладать товары, поставляемые в сеть. Безусловно, требования к безопасности товаров, установленные законодательно, являются критерием для всех компаний в безусловном порядке. Однако требования к физико-химическим характеристикам товара, определяющим качественные характеристики, являются факкультативными для различных компаний. Поэтому критерии выбора и специализированные требования торговых сетей, проверяемые в ходе аудита, будут отличаться. Также немаловажную роль будет играть размер сети и география поставок. Так, для региональной сети, работающей с локальными производителями с прямой доставкой, аудит производителей не является строго необходимым (с точки зрения качества). Для федеральной сети со сложной логистической схемой и работой с большинством крупных производителей принятие еди-

ного стандарта в значительной степени сократит затраты компании на проверку перед началом сотрудничества. Аналогичные правила в равной степени применимы и для производителей в зависимости от масштаба.

ПРИНЯТИЕ ЕДИНОГО СТАНДАРТА - ЕДИНЫЙ ПОДХОД К ПРИНЦИПАМ ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ САНИТАРНЫХ УСЛОВИЙ И ЕДИНАЯ СИСТЕМА КРИТЕРИЕВ.

Суммируя вышеизложенное, следует вывод о том, что принятие единого стандарта означает единый подход к принципам оценки соответствия санитарных условий и единую систему критериев, таких как соблюдение требований законодательства РФ / ТС, единая система критериев соответствия и единая оценка по результатам аудита, универсальная, принятая

всеми участниками процедура выбора и согласования категорий товаров, для которых аудит является обязательным, универсальная процедура выбора и согласования организаций, проводящих аудит, и самих аудиторов для обеспечения компетентной и объективной оценки.

Далее следует определить категории товаров, производство которых должно быть оценено при помощи аудита, поскольку единый подход подразумевает, что по результатам аудита будет приниматься решение о сотрудничестве. Иначе возможна ситуация, когда одна из компаний розничной торговли проводит аудиты в определенной категории товаров, а другая не проводит и не принимает во внимание результаты аудита, проводимого другими компаниями. Отсюда исчезает единый подход, предъявляемый участниками рынка, и, как следствие, как для компаний розничной торговли, так и для производителей единый стандарт теряет смысл.

Проведение аудитов условий производства поставщиков является распространенной практикой работы «МЕТРО Кэш энд Керри» на российском рынке с

момента выхода на рынок РФ. За многолетнюю практику работы были сформулированы требования как к категориям товаров, для которых аудит условий производства будет являться неизменным условием для начала сотрудничества, так и к организациям «третьей стороны», проводящим аудиты. Основные принципы, которыми следует руководствоваться при рассмотрении категорий товаров, подлежащих аудитам, - это опасности, связанные с сырьем, наличие/отсутствие термической обработки в процессе производства и/или присутствие консервантов, виды упаковки продукта, статус готовности продукта к употреблению. К продовольственным товарам, аудит которых должен осуществляться в обязательном порядке, относятся охлажденное и замороженное красное мясо и мясо птицы, живая, охлажденная и замороженная рыба, икра и морепродукты, фрукты и овощи, кремовые кондитерские изделия, торты, салатная продукция, готовая к употреблению. **Естественно, категоризация является условной и может меняться в зависимости от нескольких факторов, например:**

- Статус поставщика с точки зрения сложности технологических процессов и места в цепи производства и поставки – очевидно, что аудитам должны подвергаться производственные площадки по категориям, указанным выше, однако возможны исключения для компаний, осуществляющих только дистрибуцию и логистику;
- Статус поставщика с точки зрения географии поставок (федеральный/локальный) для продукции РФ – размеры компании и ее экономические возможности определяют возможности по контролю и обеспечению



качества, таким образом, наибольшее внимание уделяется локальным производствам продукции с коротким сроком годности небольшого формата (менее 100 сотрудников, 1-2 производственные линии, одна производственная площадка);

- Страна происхождения продукции и сырья, поскольку на текущий момент нормы по безопасности продуктов питания не гармонизированы со странами Евросоюза, некоторыми странами азиатско-тихоокеанского региона, объектом пристального внимания становится продукция импорта;
- Развитие региона – в данном контексте это означает технологическое развитие и логистическую доступность.

Следующий логический вопрос, который следует на этапе проведения аудита и получения результатов – объективность получаемых результатов аудитов и единообразной оценки по соответствию либо не соответствию. Очевидно, что в условиях конкурентной борьбы компании розничной торговли не смогут безоговорочно доверять результатам аудитов, проводимых компаниями-конкурентами самостоятельно. Отсюда следующий логический шаг – выбор независимой аккредитованной организации «третьей стороны»

для проведения аудитов условий производства по единым правилам, а также требования к отбору кандидатов, проводящих аудиты условий производства. При выборе организации «третьей стороны» должны быть приняты к рассмотрению такие критерии, как специализация и опыт в предоставлении услуг в области разработки, внедрения, сертификации систем менеджмента, разветвленная сеть в РФ, аккредитации на проведение работ по сертификации систем менеджмента (в том числе по GFSI-признаваемым схемам), перечень штатных сотрудников-аудиторов для предоставления услуг, регулярное обучение штатных сотрудников.

Требования к кандидатам должны быть сформулированы очень подробно и не должны основываться на критериях отбора кандидатов для назначения аудиторами по стандартам ISO 9001, либо даже ISO 22000. Это необходимо в силу того, что технологии производства товаров, подлежащих аудиту, различаются слишком значительно, в особенности законодательными требованиями к отрасли, именно поэтому аудитор, например, проводящий аудит предприятия по производству мяса, должен обладать детальными знаниями

законодательных нормативно-правовых актов, регулирующих работу мясной отрасли (ТР ТС 034 «О безопасности мяса и мясной продукции», Санитарные Правила для предприятий мясной промышленности 3238-85, всевозможные подзаконные нормативные акты ветеринарных служб субъектов РФ, постановления правительства и т.д), а не только общий ТР ТС 021 «О безопасности пищевой продукции» и СП 1.1.1058-01 «Организация и проведение производственного контроля». При выборе кандидатов на должность аудитора предприятий должны быть приняты к рассмотрению такие критерии, как профильные отрасли аудита, высшее образование, образование в области систем менеджмента пищевой безопасности, стаж работы, честность, объективность, принятие решений, основанных на фактах, исполнительность.

Поскольку единый методический подход подразумевает обмен данными о проведенных аудитах и в том числе обмен результатами аудитов, включая отчеты по аудиту, фотоматериалы и т.д., необходима единая независимая платформа для обмена данными под управлением, например, отраслевой ассоциации АКОРТ, для обмена данными по испытаниям продукции, отзывам продукции, выполняемым производителями из розничных сетей, официальным запретам либо изъятиям продукции из реализации по требованиям надзорных органов, просмотра организаций «третьей стороны», проводящих аудит и т.д. Все вышеперечисленные условия необходимы для достижения и контроля объективности результатов и формирования устойчивой базы для принятия решения.

Следующий логический шаг – принятие единых требований и единого подхода всеми участниками рынка продовольственных товаров, как производителями, так и предприятиями розничной торговли. Очевидно, что единый стандарт по квалификации поставщиков будет представлять ценность как для производителей, так и компаний розничной торговли только в случае, если данный подход разделяет наибольшее количество игроков рынка. Таким образом, становятся возможными

и поставщиками потребительских товаров», совместно принятому игроками рынка. Преимущества данного подхода очевидны, поскольку создаются «...равные условия для конкуренции между поставщиками за заключение договора с торговой сетью... а также равные условия доступа к информации об условиях отбора контрагента для заключения договора поставки...». Нет необходимости создавать новые документы и проводить длительную работу по принятию данного докумен-



принцип «однажды проверен – признаваем всеми» и минимизация затрат всех участников рынка на организацию и проведение аудитов.

Следовательно, для принятия единого подхода необходима совместная декларация большинства игроков продовольственного рынка. Следующим логическим шагом будет включение единого стандарта по аудиту поставщиков в качестве приложения к «Кодексу добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями

и участниками рынка. Включение стандарта как приложения автоматически обеспечит его признание, взаимоотношения между участниками рынка осуществляются на принципах саморегулирования, следовательно, принятие единого стандарта в качестве приложения снимет все потенциально возможные претензии к участникам рынка со стороны регулятора, например ФАС. Применение единого стандарта, а также системного проработанного подхода к применению стандарта, описанного выше, под контролем про-



фильных ассоциаций создает ответственность перед всеми участниками рынка и исключит применение стандарта для получения искаженных результатов и недобросовестной конкуренции и, прежде всего, защитит производителей как менее защищенную сторону.

ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ЕДИНОГО ПОДХОДА НЕОБХОДИМА СОВМЕСТНАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ БОЛЬШИНСТВА ИГРОКОВ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА.

Здесь также следует отметить, что в зависимости от концепции бизнеса каждой из компаний, разделяющих идею единого стандарта, возможно **предложение двух вариантов единого стандарта:**

- Базовый, основанный на законодательных требованиях РФ / ТС и применимый для всех без исключения компаний, но в первую очередь для компаний, производящих / осуществляющих продажу товаров в бюджетном сегменте рынка;

- Профессиональный, основанный на концепции GFSI-признаваемых схем сертификации и предназначенный в первую очередь для компаний, которые сфокусированы либо на предоставлении продукции наивысшего качества, либо работают для профессиональных клиентов, т.е. потребителей, предъявляющих специфические требования к продукту за рамками требований безопасности.

Гораздо большую сложность представляет собой принятие решения после получения результатов аудита. Логично предположить, что в случае, если производственные условия не соответствуют требованиям, должно быть принято решение о прекращении сотрудничества либо, если аудит проводится до начала сотрудничества, о его приостановлении до устранения предприятием всех выявленных нарушений. Поскольку прежде всего речь идет о невыполнении требований законодательства, результаты аудита станут доступны всем розничным компаниям, принявшим единый стандарт.

В таком случае возникают следующие вопросы:

- Какой из вариантов стандарта принять за основу и руководство к действию?

- Какое решение должна принять розничная компания - заказчик аудита, в случае если сотрудничество с данным поставщиком уже начато? Если принимается решение о приостановке сотрудничества, должны ли быть проинформированы другие участники рынка - компании розничной торговли?

- Какие решения должны быть приняты остальными игроками рынка, поскольку речь идет о выполнении законодательных требований?

- Насколько решение должно быть общим, особенно в случае, если большинство розничных компаний уже сотрудничают с данным поставщиком?

- Не станет ли использование единого стандарта способом недобросовестной конкурентной борьбы между производителями либо продавцами?

Данные вопросы являются открытыми, поскольку не только установление, но и удержание требований к качеству и безопасности является нетривиальной задачей и вопросом политического решения внутри каждой из компаний.

Очевидно, что в рамках Кодекса добросовестных практик ответ на каждый из вышеуказанных вопросов должен быть добровольным выбором каждого игрока рынка. Только в таком случае становятся возможными принятие единого стандарта и исключение ситуации, когда результаты аудита могут стать инструментом недобросовестной конкурентной борьбы между производителями и компаниями розничной торговли.

*Коваленок А. В.,
Соммер Н. В.,
Курочкин А. Ю.,
METRO Кэш энд Керри*



mapic[®]

the international retail property market

20
YEARS OF
GLOBAL
SHOPPING*

19-21 НОЯБРЯ 2014
КАННЫ, ФРАНЦИЯ

Встретьте более 8 300
международных лидеров
коммерческой недвижимости.
Заключайте выгодные сделки,
устанавливайте новые контакты
и узнавайте больше о последних
трендах на уникальной
международной площадке MAPIC.

mapic.com



ФРАНЧАЙЗИНГ В МОДЕ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РОЗНИЧНОГО МАГАЗИНА

В настоящее время франчайзинг в российском fashion-ритейле значительно изменился, что не мешает ему оставаться одним из самых быстрых и сбалансированных форматов коммерческого взаимодействия. Однако изменившаяся структура рынка заставляет предпринимателей внимательней работать с информацией, осторожнее делать выбор и строить экономическую модель будущего предприятия. Эффективное развитие путем франчайзинга еще возможно, хотя степень и скорость отдачи уже не будут такими, как 5 лет назад и ранее.



Андрей Горб, эксперт Fashion Consulting Group по направлению «Розничный бизнес», руководитель отдела развития брендов Karen Millen, Oasis.

Прежде всего нужно отметить следующую тенденцию: франчайзинг в fashion-ритейле в России становится все менее привлекательным. Причины этого явления объяснимы самой природой данного вида коммерческого взаимодействия. Для франчайзера такой путь развития позволяет сэкономить инвестиции, время, переложив большую часть рисков на франчайзи. При этом, однако, существует необходимость снизить собственную маржинальность, разделив потенциальную прибыль с партнером. Все плюсы франчайзи описывать не имеет смысла, важно сказать, что принципиальной является именно часть маржи, которая позволяет иметь прибыль.

С развитием рынка, формированием его правил и трендов франчайзер все чаще готов брать на себя риски, управляя бизнесом самостоятельно. А степень насыщенности рынка зачастую требует централизованного подхода к управлению. Возникшая высокая конкуренция заставляет иначе взглянуть на ценообразование,

поступательное дисконтирование и маржинальность проектов. Все эти факторы являются достаточным аргументом для многих международных и федеральных игроков в пользу самостоятельного развития и отказа от франчайзинга.

**ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ
ОСНОВНЫМ
ФАКТОРОМ ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЯ В НАСТОЯЩЕЙ
РЕАЛЬНОСТИ
ДОЛЖЕН СТАТЬ
САМ БРЕНД.**

Однако данный вывод не означает, что развитие франчайзинга в России зашло в тупик. Просто меняется масштаб и подход к данной форме предпринимательства. Как и прежде, приоритетным путем развития франчайзинг станет для брендов-новичков на российском рынке. Если речь идет не о «гигантах», то эти

игроки, почувствовав перспективы рынка, скорее всего, не будут стремиться действовать самостоятельно, а прибегнут к помощи заинтересованных франчайзи.

Стоит иметь в виду, что для франчайзи основным фактором принятия решения в настоящей реальности должен стать сам бренд. Это может звучать банально, но именно особенность или потенциал бренда должны служить мотивирующей силой для потребителя, избалованного предложением. Иными словами, в выбранной марке франчайзи должен на текущем этапе видеть «фишки». Также важно иметь понимание, что сегодня приоритет будет у межнишевых предложений, не вписывающихся полностью в существующие компетенции большинства. Возможно, этой «фишкой» будет легенда, которая поддерживается некой уникальной компетенцией, или оригинальный продукт (особенный дизайн), или же активная рекламная кампания с медийными лицами. Экономический фактор (например, предлагаемый высокий коэффициент mark up) не следует считать серьезным преимуществом, если в наличии нет одного из вышеперечисленных факторов.

ЭКОНОМИКА ПРОЕКТА

АРЕНДНЫЕ РАСХОДЫ

Известным фактом является то, что особо привлекательными регионами для развития являются Москва и Санкт-Петербург. Однако именно в этих городах





появление первых розничных магазинов компании крайне опасно в связи с высокими инвестициями и расходами на арендные платежи. Если в среднем по рынку негласной нормой доли аренды в обороте является 12-15%, то для московского рынка данная доля может быть гораздо выше, особенно на начальных этапах развития. Сложившаяся подобным образом ситуация не позволит предпринимателю извлекать должную прибыль, что в дальнейшем предрешит судьбу данного начинания. Возможно, первичное появление вне столиц, но в крупных федеральных центрах приведет к успеху и становлению бренда на рынке. Стремительное появление торговой недвижимости нового поколения в последние несколько лет может способствовать интенсивному варианту развития новых франчайзинговых продуктов.

ПОРЯДОК ИНВЕСТИЦИЙ

Во франчайзинге принято разделять инвестиции на капитальные и товарные.

Как правило, капитальные составляют не меньше 2/3 всех инвестиций и подлежат оптимизации на начальном этапе проектирования розничного пространства.

Поскольку успех предприятия никем не гарантирован, пред-

ложение компании в данной части, ибо оно способно либо привести к дополнительной нагрузке, либо обеспечить почву для «маневра». Что касается стоимости проектирования и дизайн-проекта, то многие бренды (особенно новички) не взимают никаких

ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ ПРИНЯТО РАЗДЕЛЯТЬ ИНВЕСТИЦИИ НА КАПИТАЛЬНЫЕ И ТОВАРНЫЕ.

принимателям заранее необходимо обдумать вариант с переездом магазина или полным его закрытием.

Оптимизация расходов возможна в данном случае, если торговое оборудование является модульным и подлежит использованию в другом пространстве. Следует пристально изучить коммерческое пред-

платежей за данные работы, включая эти расходы в стоимость оборудования или в будущий доход от партнерских продаж. Бренды с устоявшейся репутацией на российском рынке не столь демократичны в отношении расходов на дизайн-проект. Рекомендацией для предпринимателей станет внимательное изучение предложений в данной части:

необходима оценка средней стоимости дизайн-проектов из предложений конкурентов и степень известности бренда, который предлагает вам франчайзинг.

В отношении товарных инвестиций и депозитов сейчас на рынке зафиксированы следующие нормативы: товарные инвестиции (оплата первой поставки товара для открытия магазина) могут достигать до 1/3 от общего объема сезонного заказа. Товарный депозит составляет 15-30%, однако для предпринимателей, делающих шаги в направлении франчайзинга, лучшим путем может стать предоставление банковской гарантии, если бренд лоялен к данному виду обеспечения. Такая гарантия может составлять около 10% от объема подтвержденного бюджета, что позволит существенно сэкономить, не «заморозив» большую часть активов.

MARK UP

В отношении коэффициентов mark up значительных изменений не произошло:

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ ЯВЛЯЕТСЯ НАЛИЧИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ СО СТОРОНЫ БРЕНДА И ОТСУТСТВИЕ ЖЕСТКИХ ТРЕБОВАНИЙ.

по-прежнему для компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность самостоятельно, такой коэффициент должен составлять не менее 4,0. Для предприятий, работающих через агентов или путем субфранчайзинга, средним значением является 2,5 и выше. Франчайзинговые предложения с базовым коэффициентом наценки ниже 2,3, на мой взгляд, попадают в «зону риска» и подлежат тщательному всестороннему изучению, что, безусловно, не означает их бесперспективности. Возможно, такое предложение имеет ряд дополнительных преимуществ.

ПОШАГОВАЯ СЕЙЛОВАЯ КАМПАНИЯ

Говоря о коэффициенте наценки, нельзя не сделать акцент на порядке ценообразования в течение всего сезона, что в итоге может привести предприятие к заданному значению коэффициента mark up. При изучении франчайзингового предложения необходимо обратить внимание на условия бренда в данном аспекте: предоставляет ли франчайзер информацию о переоценках в течение сезона (поступательная сейловая кампания), насколько данные рекомендации обязательны для исполнения, может ли франчайзи самостоятельно регулировать коэффициенты в рамках заданного коридора. Важно отметить, что в данной категории нельзя апеллировать категориями «хорошо» или «плохо». Так, для начинающего предпринимателя наличие рекомендаций и строгой системы построения кампании распродаж может быть дополнительным преимуществом, тогда как для опытных франчайзи собственная локальная аналитика, по-





дополнительно оценить риски и возможные преимущества. Многие предприниматели в самом начале своей деятельности предпочитают производить расчеты по оптимистическому сценарию. К сожалению, в действительной рыночной реальности такого не происходит. Однако и пессимистический вариант развития коммерческой деятельности может привести к отказу от любого франчайзингового предложения. Истина, как известно, где-то посередине: предпринимательство по своей природе предполагает риск от принятия любого решения, которое сулит прибыль. Существующий рынок все еще позволяет франчайзи извлекать прибыль, однако все новые проекты будут приниматься потребителем совсем иначе. Отсюда и решение предпринимателей о начале такой деятельности должно приниматься гораздо более взвешенно и критично, чем это делалось раньше.

нимание своего микрорынка, возможно, может дать гораздо более серьезные результаты, нежели «автоматическое» управление бренда.

В любом случае, дополнительным преимуществом является наличие таких рекомендаций со стороны бренда и отсутствие жестких требований по их исполнению.

ОКУПАЕМОСТЬ ПРОЕКТА

В заключение несколько слов относительно окупаемости проектов. Как и прежде, ориентиром для окупаемости капитальной части расходов можно считать период от 18 до 24 месяцев. В случае если на этапе планирования данный период превышает 24 месяца, то проект также можно признать рискованным и



ФРАНШИЗА ИЛИ ПО NAME – ВЫБОР ТЦ

Любой торговый центр готов всеми силами бороться за качественного арендатора. Однако постоянно встает вопрос: что выгоднее, известный узнаваемый бренд или высокая арендная плата от ИП, распиаренная франшиза или крепкий по name? Эти и другие вопросы мы обсудили с Максимом Колесниковым, владельцем и генеральным директором компании Mallbroker.



Максим Колесников, владелец и генеральный директор компании Mallbroker.

? Расскажите о своем опыте работы в сфере франчайзинга.

сети компании Orby, насчитывающей на сегодняшний день более 100 монобрендовых магазинов детской одежды.

Я пришел в девелопмент из ритейла и в свое время возглавлял направление франчайзинга крупной розничной

Особенно важный опыт для консалтинговой деятельности я приобрел в сотрудничестве

с Михаилом Кирсановым. В компании я возглавлял департамент франчайзинга. Мы привлекали в проекты, принадлежащие Группе компаний ТК, именно франчайзинговые сделки. При этом в департаменте было разработано более двухсот бизнес-планов по развивающимся и наиболее успешным торговым маркам. У нас сложилось четкое понимание, как тот или иной бренд может работать при различных условиях в комплексе, учитывая трафик комплекса, конверсию, средний чек, фонд ЗП, налоги и др. Главной задачей было выяснить реальные показатели бизнес-планов для дальнейшего консультирования потенциальных арендаторов по



К СОЖАЛЕНИЮ, РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ НЕ ДО КОНЦА ПРОЗРАЧНЫЙ.

франчайзингу. Понять, какую справедливую аренду мы можем получить с определенной франчайзинговой сделки. Поэтому мое погружение в рынок франчайзинга происходило не только со стороны франчайзера, но и со стороны девелопера. Я понимаю, как реально, без иллюзий работает среднестатистическая fashion-франшиза на 80-130 кв. метров с инвестициями до 5 млн. рублей или франшиза фаст-фуда, именно с такими параметрами мы закрыли большую часть сделок. К сожалению,

рынок франчайзинга в России не до конца прозрачный. Только небольшая часть операторов, которые продают франшизы, действительно делает это качественно, отслеживает в дальнейшем работу своих партнеров-франчайзи, имеет в штате компетентных сильных менеджеров по сопровождению и, самое главное, дает потребителю действительно сильный, качественный и регулярный продукт. Многие работают по такой схеме: «Давайте откроем магазин, сделаем первую и, как правило, самую большую отгрузку товара, франчайзер и менеджер заработают свои бонусы, а дальше посмотрим, куда кривая американской мечты партнера выведет». Я рад, что количество качественных операторов растет, но на рынке франчайзинга по-прежнему много обмана, много так называемых лжефраншиз.

Если говорить в целом о динамике, то сейчас рынок франчайзинга становится более понятным, так как многие предприниматели уже обогнулись на слабых брендах,

изучили подводные камни франчайзинговых моделей, да и поколение менеджеров по франчайзингу подросло, появились сильные специалисты по продаже и сопровождению франшиз. На данный момент можно выделить 50-70 марок, которые прозрачны для рынка и их можно рекомендовать инвесторам.

? Максим, что в целом дает торговому центру размещение на площадке магазина, открытого по франшизе?

Если говорить о том, что дает франшиза торговому центру, то в любом случае бренд федеральной сети несравнимо лучше, чем магазин по пате. Хотя такие магазины могут иметь более высокую маржу, потому что клиент сам поехал в Китай или Турцию, закупил товар и продает его с наценкой в 200-300%, но при этом на прилавках мы видим непонятные коллекции, имеем нестабильное обновление товарной матрицы. То есть перед нами не концептуальный

магазин. Дефицит на брендовые вещи, который был в стране до недавнего времени, до сих пор себя не исчерпал. Потребители по-прежнему предпочитают товарам категории по пате модные, звучные международные и национальные бренды, тем самым формируют на них устойчивый спрос. Магазины по пате могут работать в том случае, если они представляют, например, неклассический размерный ряд, который зачастую отсутствует в федеральных сетях. Примером являются магазины для полных людей. Такие магазины есть в торговых центрах. Они подолгу работают, не уходят из комплекса, платят высокую арендную ставку, но при этом не являются, к сожалению, примером профессиональных концептуальных магазинов.

? **Какие плюсы и минусы Вы видите в размещении франшиз в торговых центрах?**

Во-первых, это поддержание качественного tenants-микса. Бренд известной федеральной или международной сети – огромный плюс для торгового центра. Его концепция, рекламная кампания бренда будет привлекать покупателя в комплекс на постоянной основе. Соответственно, это постоянный трафик – то, что продает ТЦ арендаторам.

Минус – это индивидуальный предприниматель. Безусловно, франчайзинговая модель предусматривает минимум рисков и максимум эффективности. Но мы же не исключаем того, что человек может быть неопытным или вовсе потеряет желание развивать бизнес. Поэтому

с ним могут возникнуть проблемы с точки зрения платежей. Если федеральная сеть всегда стремится выполнять свои обязательства перед ТЦ, потому что есть риск потерять репутацию или площадь, то с партнерами

БРЕНД ИЗВЕСТНОЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ИЛИ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ – ОГРОМНЫЙ ПЛЮС ДЛЯ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА.

франчайзи могут быть проблемы. Практика показывает, что собственная розница платит стабильнее, чем франчайзинговые магазины. Но если вдруг возникнет вопрос банкротства такого магазина, то, скорее всего, сеть его выкупит у партнера и продолжит работу самостоятельно. То есть бренд не уйдет из комплекса, не будет стресса закрытия магазина и, соответственно, это дополнительный плюс для девелопера.

Говоря о плюсах с точки зрения эффективности сдачи в аренду помещения: у магазина фирменной розницы есть жесткий бизнес-план по доходности. При этом на аренду отводится, например, только 12% и ни процентом больше. Франчайзинговый партнер в свою очередь готов жертвовать своей доходностью ради хорошего места в комплексе.

? **Чего стоит опасаться управляющей компании, размещая на своих площадях франчайзи?**

Представьте ситуацию, когда франчайзером для партнера-франчайзи заявляется открытие магазина стоимостью, например, 3 миллиона рублей. Но представитель марки «забыл» упомянуть несколько нюансов: обеспечительный платеж, операционные расходы на первый период и предоплату следующей коллекции. В итоге могут возникнуть проблемы, когда партнер-франчайзи не обладает полной достоверной информацией о необходимом финансировании проекта, а соответственно, и полной суммой, необходи-





мой для открытия. И это риск уже для девелопера, сделка может сорваться.

Еще есть риск, связанный с неопытностью предпринимателя. Он не понимает правила работы профессионального торгового центра: нормативы проведения строительных работ, времени доставки товара в магазин и т.д. Для управляющих компаний такой партнер менее привлекателен, чем развитая собственная розница с опытом открытия новых точек.

? Применительно к премиальным люксовым брендам: в прошлом году наблюдалась ситуация, когда многие головные офисы требовали закрытия партнерских точек в регионах. Часто ли Вы сталкивались с подобным в своей практике?

Именно с такой практикой я не сталкивался. Но был интересный случай с одним из наших ведущих проектов в го-

роде Оренбург. У акционеров комплекса давно существовала идея открыть магазин формата outlet известных luxury марок. Признаюсь честно, мы высказали свои сомнения насчет универмага формата outlet сегмента lux именно в этом проекте и не рекомендовали реализовывать эту идею. На наш взгляд, здесь намного эффективнее будет работать тот же H&M или New Yorker, известный продукт хорошего качества по понятной цене. При этом наши специалисты учли и тот факт, что рядом с объектом находится большой университет с 50 тысяч учащихся. Мы понимаем, как этих потенциальных посетителей конвертировать в рубли, в операционную прибыль.

Если мы поставим универмаг формата outlet сегмента lux площадью 2000 кв. метров в этом проекте, то я не вижу достаточного количества аудитории, которая способна делать с хорошим средним чеком покупки в рамках данного формата. Несомненно,

приятно видеть в собственном комплексе luxury бренды, тем более потребителем которых являешься сам, но задача акционеров, а значит и наша задача – построить эффективный бизнес, а региональные рынки для люксовых марок еще не совсем созрели.

Единичные успехи у подобных магазинов категории lux, конечно, есть, но это исключение, а не правило. И рынок fashion-индустрии сегодня находится в стагнации в большей степени не потому, что сейчас упали доходы и идет кризис, просто уже произошло перенасыщение этого самого рынка количеством присутствующих ТМ.

В России в региональных городах, как правило, нет того количества покупателей, которые могут поддерживать на хорошем уровне товарооборота магазинов с ТМ класса lux для функционирования их бизнес-моделей за пределами столицы.



**14-16
октября**

УФА-2014

ФРАНЧАЙЗИНГ. НОВЫЙ БИЗНЕС

I специализированная выставка

в рамках

ФОРУМА ГОСТЕПРИИМСТВА

 **БВК** БАШКИРСКАЯ
ВЫСТАВОЧНАЯ
КОМПАНИЯ

www.bvkexpo.ru

Место проведения:
ВДНХ ЭКСПО
ул. Менделеева, 158

Оргкомитет: тел/факс: (347) 253-14-34, 252-52-69
E-mail: gosti@bvkexpo.ru



ФРАНШИЗЫ: КЛОН В ОВЕЧЬЕЙ ШКУРЕ

«Не можешь сделать свое, скопируй лучшее» - эта китайская мудрость все чаще берется за основу российскими бизнесменами. На рынке франчайзинга постоянно появляются бренды, которые отдаленно или практически полностью напоминают уже известные потребителям франшизы. Новоиспеченные Zara-Zara, Cavalee становятся уже обыденной реальностью для провинциальных торговых центров.

Псевдофраншизы или франшизы-клоны – это мимикрирующие под известные бренды новоиспеченные бизнесы. В их основе лежит узнаваемость определенной концепции, которую они примеряют на себе, а затем успешно или не очень распространяют на рынке. Ценовой диапазон таких франшиз достаточно широкий:

от 1 000 до 500 000 долларов – в то время как настоящую франшизу, например, кофейни «Шоколадница», можно купить за 70 тысяч долларов. Для пущей убедительности такие псевдо-бренды размещают свои предложения рядом с известными франшизами – Zara, «Баскин Роббинс», «Теремок» и так далее.

Как отмечает **Станислав Солнцев**, управляющий партнер, директор ООО «Юрис», любая «франшиза», а если быть точным – договор коммерческой концессии, по своей сути представляет собой передачу совокупности объектов интеллектуальной собственности. Внутри такой «франшизы» мы видим секреты производства (поря-

док оказания услуг, стандарты, модели поведения персонала и др.), объекты авторского права (дизайн, тексты, фотографии), а также товарный знак. Клон мы понимаем в первую очередь как некий визуальный образ магазина, точки оказания услуг, однако скопирован может быть и бизнес-процесс, тексты сайта, обучающих материалов или регламенты оказания услуг или производства, продажи товаров. Часто клоны или псевдофраншизы подстраиваются под известные бренды, в других случаях меняют буквы или отдельные элементы логотипа известного бренда.

По мнению **Надежды Крюковой**, руководителя проекта «КЛУБ ФРАНЧАЙЗИ», есть два варианта подобных франшиз. Первый – когда делается франшиза-клон известной марки без реального опыта бизнеса. Компания-продавец при этом может иметь целый ряд таких «франшиз» в разных отраслях. Найти точки этих «сетей» на карте России вряд ли удастся, а если они и найдутся, то количество их будет весьма скромным. Соответственно, опыт бизнеса, который можно передать франчайзи, в этом случае практически отсутствует. А покупатель такой «франшизы», скорее всего, получит мало пользы от покупки и к тому же риск судебных разби-



рательств с правообладателями оригинальной концепции.

Второй вариант – когда предприниматели, начинающие какой-то конкретный бизнес, копируют то, что они видели у известных сетей, уверенные, что смогут сделать все сами. Запускают точки, работают. Иногда такой бизнес становится сетевым, распространяясь на все новые территории. Некоторые из таких сетей начинают продавать франшизы. Это уже более реальные бизнес-модели, чем описанные в первом случае.

Однако не стоит забывать, что сам по себе франчайзинговый рынок – это продажа готового бизнеса. В случае с франшизами-клонами франчайзи приобретает лишь более-менее узнаваемый по аналогии бренд и, если повезет, бизнес-план, проверенный лишь на

бумаге. «Что есть франшиза? Это транслирование проверенной временем, сложной, удачной бизнес-модели. Можно скопировать дизайн, меню, интерьеры, но невозможно получить в свое распоряжение команду, которая делает бренд успешным. Покупая франшизу известного проверенного бренда, вы покупаете услуги профессионалов», – комментирует **Максим Колесников**, генеральный директор компании MallBroker.

Кроме того, покупатели и таких франшиз рискуют быть вовлеченными в судебные разбирательства с владельцами оригинальных брендов. При этом качество подобных франшиз может быть разным, учитывая, что копии появляются позднее оригиналов и опыта ведения бизнеса у клонов определенно меньше. Повторяемые внеш-

ЧАСТО КЛОНЫ ИЛИ ПСЕВДОФРАНШИЗЫ
ПОДСТРАИВАЮТСЯ ПОД ИЗВЕСТНЫЕ БРЕНДЫ,
В ДРУГИХ СЛУЧАЯХ МЕНЯЮТ БУКВЫ ИЛИ ОТДЕЛЬНЫЕ
ЭЛЕМЕНТЫ ЛОГОТИПА ИЗВЕСТНОГО БРЕНДА.



ния), которые могут ввести в заблуждение потребителя, вызвать у него ассоциации с оригинальным товарным знаком.

Для того чтобы определить, является ли оспариваемое обозначение сходным и способным ввести потребителей в заблуждение, суд анализирует содержание и визуальное восприятие основного и спорного товарных знаков. Сравниваются используемые в товарном знаке слова и буквы, их написание и произношение, графическое и цветное исполнение товарных знаков, смысловая нагрузка используемых образов.

Обозначение может быть признано сходным до степени смешения с другим обозначением, если оно ассоциируется с ним в целом, несмотря на их отдельные отличия. Таким образом, решающим в определении сходства будут ассоциации рядового потребителя. Сходство до степени смешения устанавливается судом с обывательской точки зрения, но с профессиональным и детальным обоснованием. При этом также учитываются виды товаров и услуг, для обозначения которых используются основной и оспариваемый товарный знак.

«Признав товарный знак или незарегистрированное обозначение сходным до степени смешения, суд запрещает его дальнейшее использование, а также может взыскать денежную компенсацию в пользу правообладателя. Правообладатель также может запретить ввоз на территорию РФ

ние признаки совершенно не означают, что также используются технологии копируемой концепции, которые не лежат на поверхности, но могут играть значительную роль в бизнесе (например, методики обучения сотрудников, внутренние корпоративные стандарты и т.д.).

Отметим, что вопрос о франшизах, использующих обозначения, подражающие более известным товарным знакам, может быть рассмотрен с точки зрения устоявшихся правовых принципов защиты товарных знаков.

По словам **Константина Кантырева**, управляющего пар-

тнера международного юридического бюро Ruscounsel.com, гражданский кодекс предоставляет правообладателю товарного знака запретить использование в коммерческом обороте других обозначений товаров и услуг, сходных до степени смешения с его товарным знаком. Такие обозначения могут быть запрещены, даже если они зарегистрированы в качестве товарного знака, если правообладатель докажет свое право приоритета (более раннюю регистрацию и ее действие на территории России).

Сходными до степени смешения признаются такие товарные знаки (знаки обслужива-



товаров, обозначенных таким сходным до степени смешения товарным знаком. Таким образом, права правообладателя в достаточной мере защищены и при его активной позиции, он вполне может наказать недобросовестных конкурентов и прекратить их деятельность», - заключил Константин Кантырев.

При этом ответственность, в зависимости от вида нарушения, может быть как уголовной (к примеру, при причинении убытков в размере более 100 тысяч рублей за незаконное использование авторских прав; незаконное использование товарного знака – при причинении убытков более чем на 1,5 млн. рублей), так и административной (если размер убытков меньше, чем предусмотрено УК РФ). Также не исключается и гражданско-правовая ответственность, которая в отношении каждого из видов объектов интеллектуальной собственности (ноу-хау, товарный знак, объекты авторского права) наступает отдельно и обычно составляет

от 10 тысяч до 5 млн рублей за каждый факт незаконного использования.

НЕСМОТЯ НА СОЛИДНЫЕ ШТРАФЫ И ПРОБЛЕМЫ С СУДОМ, ТАКИЕ ФРАНШИЗЫ ПРОДАЮТСЯ.

«К примеру, если магазин-клон незаконно использовал товарный знак в вывеске магазина, то его владелец вправе требовать компенсацию в указанном выше размере, а если в таком магазине продается товар без разрешения правообладателя (контрафакт), то законный владелец товарного знака вместо компенсации может требовать двукратную стоимость товаров, на которые он был нанесен, либо двукратную стои-

мость права на товарный знак (часть выплат в рамках договора коммерческой концессии). Каждый факт незаконного использования – это каждый тираж журнала, газеты, листовки, иной рекламы, в которых незаконно были использованы товарный знак, оформление и дизайн реального магазина, за который в отдельности наступает ответственность. Рискует не только создатели клона, но и те, кто производит такую рекламу и ее распространяет. Достаточно вспомнить судебное дело ЗАО «Октябрьское поле» с сетью «Перекресток», когда с последнего была взыскана пусть и незначительная, но компенсация только за факт самой продажи журнала «ТВ Парк», в котором редакция журнала незаконно использовала фотографии», - рассказывает **Станислав Солнцев**.

Антимонопольное законодательство подобные способы ведения бизнеса признает неконкурентными, и такой нарушитель может получить штраф:

- от **0,01 до 0,15** размера суммы выручки правонару-

шителя от реализации товара (работы, услуги), на рынке которого совершено правонарушение, но не менее 100 тысяч рублей, при использовании контрафакта;

- в размере **от 100 до 500 тысяч** за иные нарушения.

Все эти формы ответственности могут существовать одновременно (кроме административной, к которой относится и нарушение антимонопольного законодательства, и уголовной).

Однако, несмотря на солидные штрафы и проблемы с судом, такие франшизы продаются, а торговые центры рассматривают их в качестве арендаторов, зная при этом все последствия ведения бизнеса с «клонами».

Олег Рыжов, генеральный директор Ross Group, объясняет этот факт большим количеством вакантных площадей в торговых центрах: «К сожалению, данное явление

достаточно распространено на российском рынке. Появляются данные арендаторы в основном в торговых объектах, испытывающих серьезные проблемы с заполняемостью. На мой взгляд, только большое количество вакантных площадей может заставить управляющую компанию подписать договор аренды с таким арендатором. Или же - открыть такие магазины в тех районах, куда оригинальные бренды не заходят и в ближайшей перспективе не зайдут. Как говорится - от безысходности.

Следует учитывать, что у франшиз-клонов цена товара существенно ниже цены оригинала, это привлекает посетителей в регионах с низким уровнем дохода на душу населения. Данный товар имеет совершенно конкретную целевую аудиторию.

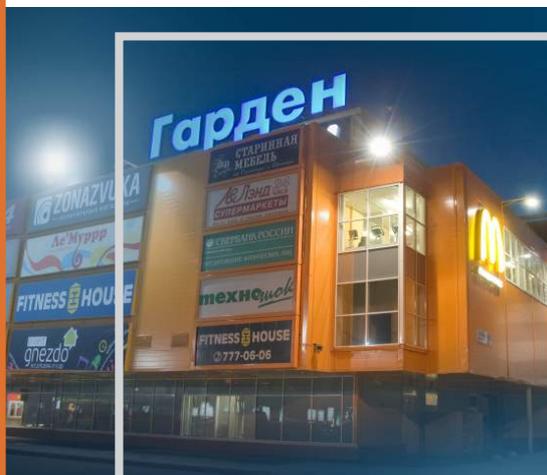
Эти «фейковые» компании имеют большую маржу и могут платить большую аренду.

Кроме того, возникают ситуации, когда арендатор неожиданно съезжает, но в бизнес-модели этот доход уже заложен. И если у проекта есть банковское финансирование, то могут возникнуть определенные проблемы. В этом случае франшиза-клон - одно из решений. Брокеры, конечно, понимают, что данный арендатор не самый благонадежный и может закрыться в любой момент, но в данной ситуации выбирать не приходится. И когда находится более-менее понятный бренд, претендующий на площади в ТЦ, с таким клоном расстанутся в первую очередь.

В итоге получается, что российский рынок пока не может избавиться от таких франшиз в силу ряда причин со стороны как франчайзи, так и торговых центров. Однако, становясь партнером «клона», не стоит забывать, что ваш успешный бизнес может закончиться в суде.



ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ



ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР ГАРДЕН СИТИ

Санкт-Петербург, Приморский район, Лахтинский пр. 85-В

Общая площадь здания:
52 000 м²

Сдаваемая в аренду площадь здания:
42 000 м

НАДЕЖДА ОСОВСКАЯ
менеджер по аренде
n.osovskaya@gardencity.ru
+7 (812) 244-49-24
+7 (911) 218-19-92

РУСЛАН АДИЛОВ
руководитель отдела аренды
r.adilov@gardencity.ru
+7 (812) 244-49-24, доб. 4204
+7 (931) 251-55-11

www.gardencity.ru



ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР Л'ЕДЕНЦОВОПАРК

г. Одинцово, Можайское шоссе, район с. Юдино уч.2

Общая площадь здания:
65 000 м²

Сдаваемая в аренду площадь здания:
50 000 м

АНАСТАСИЯ ЛОНШАКОВА
менеджер Департамента
сдачи в аренду

ЕЛЕНА БОЖЕНОВА
менеджер Департамента маркетинга
и сдачи в аренду

alonshakova@dg-19.com
+7 906-750-63-36

ebozhenova@pgpdevelopment.com
+7 965 244-43-64

ledentsovo.ru



МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ЯСЕНЬ

г. Иваново, пр. Строителей, 25

Общая площадь здания:
37 000 м²

Сдаваемая в аренду площадь здания:
28 000 м²

МЕНЕДЖЕР
ОТДЕЛ АРЕНДЫ

trk.yasen@mail.ru
+7 (4932) 93-72-66/67, +7 (4932) 45-89-87



ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР МАРКОС-МОЛЛ

г. Москва, Алтуфьевское шоссе, д. 70, к.1

Общая площадь здания:
42 000 м²

Сдаваемая в аренду площадь здания:
22 000 м²

info@marcos-mall.ru
+7 (495) 981-62-62, +7 (495) 660-75-26



ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР МЕГАКОМПЛЕКС ГРИНН

г. Курск, пересечение ул. Школьная и ул. Карла Маркса

Общая площадь здания:
23 000 м²

Сдаваемая в аренду площадь здания:
10 000 м²

ФАРЗИМ АННА ЕВГЕНЬЕВНА
ОТДЕЛ АРЕНДЫ
arenda.kursk@grinn-corp.ru
+7 (4712) 51-35-94, +7 (910) 318-12-90
www.grinn-corp.ru

Ищите место для магазина?

Хотите выгодно продать
или приобрести франшизу?

Тогда вам необходима реклама в SAM!

По вопросам рекламы в SAM пишите
на infocom@shopandmall.ru и звоните +7 495 660-39-86

РЕКЛАМА В ЖУРНАЛЕ

SAM
SHOPANDMALL.RU

ФРАНШИЗЫ

CARL'S JR.®



[карлс джуниор]

калифорнийские бургеры на открытом огне

Объем инвестиций:

от 330 000 до 600 000 долл. США

Площадь помещения:

от 75 до 300 м²

КАЛМАНОВА ЮЛИЯ ВАЛЕРЬЕВНА

начальник отдела франчайзинга

franchise@brightstar.ru

+7 (911) 000 42 60

PARFUM BAR



Объем инвестиций:

от 4000 до 15 000 долл. США

Площадь помещения:

от 1 до 2 м²

ГОНЧАРУК СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

исполнительный директор

info@parfumbar.ru

+7 (495) 640 32 87

www.parfumbar.ru

ЭКСПЕТРО



Объем инвестиций:

от 300 000 до 450 000 руб.

Площадь помещения:

от 4 до 8 м²

АЛЕКСАНДРА АКИМОВА (СКВОРЦОВА)

руководитель отдела франчайзинга

skvorcova_a@expedition.com, skype: sandraskvnov

+7 (495) 745 75 73, +7 (985) 640 33 69

www.expetro.ru

СБАРРО



Объем инвестиций:

от 50 000 до 400 000 долл. США

Площадь помещения:

от 6 до 400 м²

ЛОБАЧЕВ ДАНИЛА ВЛАДИМИРОВИЧ

директор управления по франчайзингу

D_Lobachev@planet-hospitality.ru

+7 (495) 785 38 75, доб. 1331

www.sbarro.ru

SABOTAGE

The logo for Sabotage, featuring the word "Sabotage" in a white, bold, sans-serif font inside a dark red rectangular box.

Объем инвестиций:
2 300 000 руб.

Площадь помещения:
от 50 до 80 м²

КАРИНА РАФАЭЛОВНА ЧАКРЯН
руководитель отдела франчайзинга

k.chakryan@ginger-style.ru
+7 (495) 231 22 29, +7 (499) 148 37 27

ОЛЬГА НИКОЛАЕНКО
менеджер отдела франчайзинга

o.nikolaenko@ginger-style.ru
+7 (495) 231 22 29, +7 (968) 576 55 88

www.s-btg.com

CARRAJI

The logo for Carraji, featuring a stylized eagle with spread wings above the word "CARRAJI" in a bold, serif font, with "STYLISH MEN'S JEWELLERY" in a smaller, sans-serif font below it.

CARRAJI
STYLISH MEN'S JEWELLERY

Объем инвестиций:
от 700 000 до 1 300 000 руб.

Площадь помещения:
от 6 до 20 м²

ДАРЬЯ СИДОРЕНКО
менеджер по франчайзингу

franshiza@carraji.ru
+7 (950) 298 31 23

vip.carraji.ru/franshiza

Ищите место для магазина?

Хотите выгодно продать
или приобрести франшизу?

Тогда вам необходима реклама в SAM!

РЕКЛАМА В ЖУРНАЛЕ

SAM SHOPANDMALL.RU

По вопросам рекламы в SAM пишите
на infocom@shopandmall.ru и звоните +7 495 660-39-86

ТОРГОВЫЕ СЕТИ

ЛЕОНАРДО



Формат объекта: **Гипермаркет**

Площадь искомых помещений: **от 550 до 900 м²**

Размещение: **Торговый центр**

Этаж: **0,1,2,3,4,5,6**

ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ

arenda@leonardohobby.ru

+7 (495) 974 31 21

www.leonardo.ru

СТРОЙДЕПО



Формат объекта: **Гипермаркет-дискаунтер**

Площадь искомых помещений: **от 4000 до 6000 м²**

Размещение: **Торговый центр, на улице**

Этаж: **1**

ЮРИЙ ШИШМАРЕВ

директор по развитию

y.shishmarev@stroydepo.ru

+7 (495) 601 94 64, +7 (962) 360 05 39

www.stroydepo.ru

ИГОЛОЧКА



Формат объекта: **Магазин**

Площадь искомых помещений: **от 120 до 250 м²**

Размещение: **Торговый центр, на улице**

Этаж: **0, 1, 2, 3**

ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ

arenda@firma-gamma.ru

+7 (495) 974 31 21

www.igla.ru

HENDERSON



Формат объекта: **Магазин**

Площадь искомых помещений: **от 120 до 200 м²**

Размещение: **Торговый центр, на улице**

Этаж: **1, 2**

ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ

development@henderson.ru

+7 (495) 799 93 00, доб 705

www.henderson.ru

**Свыше 800
торговых центров**



продукт ГК ShopAndMall

TRIANGLE
CATALOG
retail · malls



Всегда актуальная информация



Легко оплатить



В формате PDF



Проверенные данные



Всегда с собой

8 (495) 660-39-86

info@shopandmall.ru

www.shopandmall.ru/catalog.php

**Свыше 1000 торговых сетей
и ритейлеров**