



Высокий подъем

Чтобы вырасти из юношеского "размера", российским обувным ритейлерам предстоит изрядно поиздержаться. Пока ситуация у большей части игроков плачевная: нечего тратить и нечего продавать.

Текст: Юлия Семеркина



В конце августа этого года бывший акционер продуктовых дискаунтеров "Копейка" **Сергей Ломакин** вошел в совет директоров крупнейшего в России продавца обуви — компании "Центробувь" и совместно с партнером по "Копейке" **Артемом Хачатряном** приобрел 25% акций компании. Участники рынка оценивают сумму сделки в \$57-95 млн. Это чуть ли не единственные сторонние инвестиции в обувной ритейл.

"Отрасль считается неперспективной для инвесторов — есть другие рынки, на которых эффект от вложений можно получить быстрее", — говорит **Светлана Федорова**, генеральный директор исследовательской компании "Экспресс-обзор".

"Я получал предложения по инвестициям в обувной ритейл, но либо не видел, кому я могу продать этот бизнес в перспективе трех-четырех лет, либо он был недостаточно прозрачный", — соглашается **Глеб**

Давидюк, управляющий партнер инвестфонда Mint Capital. Если верить исследованиям, в обувном ритейле все хорошо. За последние пять лет объем рынка обуви, по данным "Экспресс-обзора", увеличился почти в два раза, а годовые темпы роста составляют примерно 15%. "По нашей оценке, спрос на обувь сегодня насыщен только на 70%, россияне вполне могли бы чаще ее покупать, поэтому нет никаких оснований полагать, что рынок не растет или не будет расти", — продолжает Светлана Федорова. Да и маржа в организованной обувной рознице на зависть высокая — по оценкам игроков, она варьируется от 40% до 200%.

Но сами российские обувщики статистический оптимизм не разделяют. "В этот год мы входим в сезон с большой инфляцией, потенциальные покупатели из-за нее начинают экономить на обуви в пользу других обязательных расходов — например, продуктов питания. В среднеценовом и низкоценовом сегментах такая тенденция будет наблюдаться все больше. К тому же китайские поставщики на 20% подняли цены, и это повышение сети переложат на конечного потребителя", — считает **Алексей Денисенко**, директор сети "Юничел".

Еще бы ритейлерам не волноваться из-за роста цен на китайскую обувь. Именно Китай является основным поставщиком обуви в Россию. В 2007 году, по данным "Экспресс-обзора", объем импорта из Поднебесной составил 82% от всего импорта в натуральном и около 71% в стоимостном выражении. Там же большая часть российских ритейлеров

заказывают производство своих коллекций. Так что повышения цен им не избежать.

Однако повышение цен на обувь в условиях, когда потребитель на ней экономит — не самая радужная перспектива. "Думаю, что скоро начнется торможение в развитии обувных сетей", — делает невеселый прогноз Алексей Денисенко.

С чем предстоит столкнуться первому крупному инвестору в "неокученном" обувном ритейле?

Китайское УТП

Еще немного так нелюбимой обувщиками статистики. "В последние несколько лет обувная розница росла очень динамично", — говорит Светлана Федорова. Крупнейшая обувная сеть "Центробувь", например, за год, с 2006-го, увеличила количество магазинов со 175 до 315.

Однако компании рискуют попасть в ловушку собственного роста. "Обувной магазин нужно открывать, если у тебя есть уникальное торговое предложение. В области обувного ритейла УТП — это ассортиментная матрица", — считает **Андрей Бережной**, генеральный директор Ralf Ringer.

Создавать уникальное торговое предложение российским ритейлерам приходится буквально из ничего. Отечественные производители, по данным "Экспресс-обзора", в 2007 году удовлетворили спрос только на 10%. Некоторые ритейлеры производят обувь на собственных российских фабриках, но доля этой продукции в ассортименте мала.

"Обувь, которую мы производим на своей фабрике в Новосибирске, занимает около 8% в нашем ассортименте, 80% — это аутсорсинг в России и Китае, 12% — обувь не под нашими брэндами, которые мы закупаем у оптовых компаний. Производить обувь в России трудно — у нас крайне неразвит рынок комплектующих, всего три-четыре сильных кожзавода на всю страну, нет производителей меха для подклада, мало производителей подошв и колодок", — говорит **Антон Титов**, директор ГК "Обувь России". "Тяжело добиться хорошего качества, обувь состоит почти из 200 деталей, которые собираются практически вручную", — соглашается Алексей Денисенко.

В Китае обувь делают из тех же 200 деталей, но производить там выгоднее: много сырья, комплектующих и дешевых рабочих. "У китайцев высокая производительность труда. И в целом много производителей. Они могут снижать себестоимость обуви за счет больших объемов производства и высокой степени кооперации. Между фабриками у них существует четкая специализация: кто-то производит пресс-формы, кто-то подошвы, кто-то собирает заготовки для верха обуви", — перечисляет Антон Титов.

"Основная продукция поставляется на рынок сотнями разных по масштабу оптовых и розничных компаний-импортеров, которые закупают готовую обувь у иностранных производителей (в основном из Юго-Восточной Азии), буквально по пути в Россию придумывая названия для таких "коллекций", а часто и вовсе обходясь без них. Именно эти компании обеспечивают ассортимент огромных обувных центров, небольших магазинов, вещевых рынков. В своей массе это однотипная обувь с разным уровнем цен — от дешевой до среднedorогой. На таких импортеров сегодня приходится примерно 60% рынка", — рассказывает **Марина Агафонова**, PR-менеджер Step-by-Step.

В попытке выделиться из однородного башмачного потока ритейлеры пробуют за столбить за собой эксклюзивные партии моделей. "Ритейлеры пытаются заключить договор с поставщиком о том, что, например, модели NN1-10 будут поставляться только им. Зачастую ритейлер владеет четырьмя десятками магазинов, и во всех продажи такой модели составят около 1000 пар за сезон. Для эксклюзива это мало, нужно продавать 3000-5000 пар", — подсчитывает Андрей Бережной.

По этой нехитрой обувной статистике получаем, что для продажи 5000 пар нужно примерно 200 магазинов. Серьезная планка для российских обувщиков. Несмотря на большой объем рынка (по различным оценкам, он составляет около 435 млрд руб.), на рынке нет влиятельных "башмачников". "Ни один игрок из десятки лидеров не занимает в настоящее время более 1% рынка", — отмечает Светлана Федорова.

"Чтобы занять около 3-4% рынка, нужно открыть приблизительно 600 магазинов: под маркой, с единым ассортиментом. 600 магазинов никто в ближайшее время не осилит. Географически это очень тяжело", — считает Алексей Денисенко.

Зачем знать географию, если есть франчайзинг? Он как раз призван решить проблемы, с которыми столкнулись обувщики: когда надо расширяться, а не на что. Но большая часть ритейлеров с франчайзингом не подружилась. И это неудивительно: если обувь они научились продавать, то марку — нет.



Без роду без племени

"Франшизы, существующие в отрасли сейчас, в большинстве своем не состоятельны, потому что как такового предмета франчайзинга — сильной марки, маркетинговых и бизнес-технологий — нет", — говорит Антон Титов.

"По моим оценкам, примерно 90% обувных магазинов — это несетевая розница. То есть потенциальных франчайзи у федеральных сетей предостаточно", — считает **Антон Васильев**, аналитик Most Marketing. Но для того чтобы он активно развивался, обувным компаниям необходимо предлагать франчайзи интересные проекты.

По данным TNS, среди москвичей знание марки "Центробувь" составляло во втором полугодии 2007 года 44,4%, "Эконику" знают 18% респондентов. "Одной из проблем рынка является то, что в России крайне мало популярных обувных брендов. По сути, на федеральном уровне потребителям известны только Ессо и Ralf Ringer, а в Сибири — бренд "Вестфалика", — объясняет Светлана Федорова.

У обувщиков своя правда. "Часто бывает так, что франчайзи из удаленных регионов начинают работать под известной вывеской, но пытаются при этом продавать товар, закупленный на стороне", — рассказывает Алексей Денисенко.

Некоторые ритейлеры все же развивают франчайзинг, но только "товарный". При такой системе франчайзи не платит роялти или вступительный взнос, покупает у ритейлера большую партию обуви со скидкой и продает его в магазине, который работает под

вывеской франчайзера. Но это не монобрендовый магазин, по соседству с обувью франчайзера могут стоять модели, закупаемые франчайзи самостоятельно.

"Эконика", например, развивает такой франчайзинг с 1994 года, но сейчас меняет концепцию. "С февраля 2009-го мы будем предоставлять товарно-кредитную линию по договору комиссии",— делится планами **Константин Надеждин**, заместитель генерального директора "Эконики". Размер комиссии не раскрывается.

Единой информационной системы, которая бы осуществляла контроль за франчайзи, в компании пока нет. Результаты работы в "Эконике" оценивают на основании отчетности франчайзи и проверки на местах.

"У нас существует система обмена информацией с франчайзи — франчайзинг-клуб, регулярно проводимое собрание, в котором участвуют все партнеры. В рамках клуба мы обсуждаем итоги работы, новые коллекции, рассказываем об изменениях и корректируем ассортимент на основе опыта франчайзи",— продолжает Надеждин. С февраля 2009 года, когда ритейлер перейдет на "улучшенный" формат франчайзинга, он начнет внедрять и новую информационную систему.

Соблюдение чистоты ассортимента, по мнению "Эконики", тоже небольшая проблема. Вся завышка в том, что называть чистотой. "Мы допускаем, что минимальный процент оборота — это привлеченный товар. Главное — в нем не должно быть отступлений от нашего концепта. В остальном, я считаю, некорректно говорить о нанесении ущерба марке",— убежден **Константин Надеждин**.

По такой системе работает, например, и Ralf Ringer. С учетом "магазинов под вывеской", торговых точек по России у компании 1700.

Расставив сети

Тягаться известностью торговых марок с "Центробувью", Ralf Ringer и "Эконикой" большинству их конкурентов не по силам. Обувной франчайзинг — редкая птица, большей части сетей приходится выкручиваться без него. Однако в последние годы обувщики сели в калошу. Теплая зима и холодное лето привели к затовариванию.

Антон Титов оценивает средние "стоки" российских обувных ритейлеров в 20-30% от оборота, и проблемы в этом не видит. Однако, по мнению Алексея Денисенко, 20-30% остатков означают, что компании сработали в ноль. У них нет средств на открытие новых магазинов, развитие или на дальнейшие закупки.

Все дело в том, что обувные ритейлеры не имеют технологии эффективного управления бизнесом, считает Андрей Бережной. Он с завистью заглядывается на рынок спортивной одежды, на Adidas, научившую отечественных игроков планировать ассортимент: "Adidas знает все — от первой идеи футболки до потребителя, который через пять лет будет ее носить".

Кандидатов в "обувной Adidas" маловато. Из международных компаний серьезного успеха в России добилась разве что Ессо (228 магазинов на начало 2008 года, все по франчайзингу). "Все дело в том, что идеология и ценность продукта Ессо, сделанного и пришедшего к нам из Скандинавии, с ориентацией на северные страны, прижилась. Почему Geox продает 16 млн пар в мире ежегодно, а его не видно в России? Потому что у него дырочки на подошвах. Во всем мире жарко, а у нас холодно. Еще у нас можно в кучу

наступить на улице",— продолжает Бережной.

Тем не менее наблюдения за коллегами-ритейлерами из других отраслей могут оказаться весьма полезными. В марте 2007 года "Обувь России" запустила в своей сети "Вестфалика" программу потребительского кредитования в партнерстве с "Русским стандартом" и Инвестсбербанком. "Эта идея пришла к нам с рынка сотового ритейла и бытовых товаров. На сегодняшний момент из сетевых обувных операторов мы единственные, кто смог ее реализовать",— гордится Антон Титов.

Проект, по оценкам компании, работает успешно. За десять месяцев 2007 года продажи обуви в кредит составили 130 млн руб.— 10% от чистой выручки компании в 2007 году; средняя сумма чека выросла до 5-7 тыс. руб. (в пик сезона доходила до 17 тыс. руб.). В 2008 году "Обувь России" планирует довести продажи обуви в кредит до 200 млн руб. В феврале список банков-партнеров пополнил Home Credit.

Сейчас программа потребительского кредитования действует во всех магазинах сетей "Вестфалика", "Фабрика обуви "Пешеход"" и Emilia Estra. Кредит предоставляется на срок от трех до шести месяцев и оформляется на месте. Единственное ограничение — покупка должна быть на сумму более 3 тыс. руб. (стоимость пары зимних сапог в магазинах "Вестфалика").

Еще один эксперимент "Обуви России" — несколько проектов в разных ценовых сегментах. Сеть "Фабрика обуви "Пешеход"" (с 2006 года) — это дискаунтер, магазины "Вестфалика" (существует более 15 лет) — среднеценовой сегмент и Emilia Estra (с августа 2007 года), по характеристике самой компании,— "верхняя планка среднеценового сегмента".

Сначала компания пробовала запустить еще и формат шуз-корта (три монобрендовых магазина рядом). Однако сейчас проект приостановлен. "Мы нашли ошибку: нельзя ставить полярную продукцию в рамках одного шуз-корта, в этом случае страдают дорогие марки. "Пешеход" и Emilia Estra плохо сочетались. Но эту идею мы развиваем в других городах в измененном виде — объединяем "Пешеход" и "Вестфалику" или "Вестфалику" и Emilia Estra. Такое сочетание не вызывает отторжения у покупателя",— анализирует Антон Титов.

Широта ассортимента
предприятий обувного ритейла России



В ногу

Помимо франчайзинга и "естественного" развития у обувщиков есть третий способ расширить владения — методом слияний-поглощений. Однако и эта дорога не усыпана лаврами.

"Фаза активной консолидации начнется не раньше, чем через три года, потому как многие компании еще не созрели, чтобы привлекать достаточные средства для быстрой консолидации", — прогнозирует Антон Титов.

Не созрели отчасти из-за серого импорта, к которому вынуждены были долгое время прибегать импортеры. До 2006 года таможенные пошлины доходили до 50%. В 2006 году государство сократило ставку до 10% (норма Евросоюза). Теперь объем нелегального импорта, по оценкам "Экспресс-обзора", начал медленно сокращаться.

Интерес к "обеленным" обувщикам-ритейлерам со стороны инвесторов неизбежно должен повыситься. Но осваивать инвестиции будет все равно непросто. "Объекты недвижимости, неликвидные остатки плюс надбавка за бизнес — все эти составляющие будут завышены", — прикидывает Алексей Денисенко.

Вся "фишка" в прикормленных местах. "Это место, в котором уже долгое время продают обувь. Как ни меняй вывеску, покупатель все равно придет в этот магазин, потому что помнит: в этом месте обувь была всегда. В регионах эти места давно разобраны, и федеральным ритейлерам нелегко будет их получить", — говорит Антон Васильев.

Получается, без инвестиций ритейлерам все равно не обойтись: вкладываться надо либо в брэнд (чтобы развивать полноценный франчайзинг), либо в покупку существующих сетей, либо в строительство собственных магазинов. И в этом смысле "Центробувь", сумевшая договориться с основателями "Копейки", уже на шаг впереди конкурентов.

3,6%

на столько снизилось обувное производство в России в 2007 году. Объем выпуска составил 50,8 млн пар. В 2006 году результаты были выше — 52,7 млн пар

4 пары обуви в год

покупает среднестатистический европеец. По расчетам компании "Обувь России", такого показателя российский обувной рынок может достигнуть лишь к 2012 году

49%

россиян в 2007 году покупали обувь на стихийных рынках. До фирменных обувных магазинов дошли только 10% покупателей

[Журнал «Секрет Фирмы» № 36\(268\) от 15.09.2008](#)