

Розничная торговля  
и производство потребительских товаров

# Ритейл & сегодня завтра\*

Исследование российского рынка  
розничной торговли

## **Методология:**

Было проведено 23 онлайн-интервью с представителями российского сектора розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами и личные интервью с руководителями 5 компаний розничной торговли. Процитированные в данном отчете высказывания руководителей компаний приводятся без указания их имен и названий компаний и взяты дословно из их интервью.

## **Благодарность:**

Мы хотели бы поблагодарить руководителей компаний, которые ответили на наши вопросы письменно и приняли участие в интервью с нашими специалистами, за их вклад в создание данного отчета и время, затраченное ими на то, чтобы поделиться своими мнениями с нашими сотрудниками.

## **О компании PricewaterhouseCoopers:**

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)) предоставляет аудиторские услуги, услуги в области бизнес-консультирования, налогообложения и права компаниям разных отраслей. Наши услуги направлены на увеличение стоимости бизнеса клиентов, а также его ценности для общества в целом. Более 146 000 сотрудников в 150 странах используют свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

PricewaterhouseCoopers является мировым лидером в области предоставления консультационных услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров. Более 10 000 сотрудников по всему миру специализируются на предоставлении данных услуг. Крупнейшие компании признают наш вклад в развитие бизнеса. Мы являемся лидером по объему накопленных знаний и опыту работы с публичными и частными компаниями, государственными учреждениями и отраслевыми ассоциациями разных стран мира. Мы работаем с предприятиями всех секторов, включая производителей продуктов питания, напитков, табачных изделий, компании различных форматов розничной и оптовой торговли и другие компании.

PricewaterhouseCoopers, мировой лидер по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров, оказывает содействие 91% компаний этого сектора, включенных в рейтинг Financial Times Global 500 (2007 год), в управлении как международной деятельностью, так и операциями на местных рынках с целью развития конкурентных преимуществ по всей производственно-сбытовой цепи.

В России фирма PricewaterhouseCoopers впервые появилась уже в 1913 году. Повторный выход на российский рынок состоялся в 1989 году. С тех пор PricewaterhouseCoopers стала ведущей фирмой по оказанию профессиональных услуг в России. По данным публикуемых в журнале «Эксперт» рейтингов, компании сети PricewaterhouseCoopers являются крупнейшими в России поставщиками аудиторско-консультационных услуг (см. журнал «Эксперт» за 2000 – 2008 гг.).

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	4
<b>ОБЗОР РЫНКА</b>	5
Макроэкономическая ситуация	5
Потребление и розничная торговля	6
Стратегия развития бизнеса	9
Форматы розничной торговли	9
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА</b>	11
<b>ЧАСТЬ 1. ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</b>	11
1.1. Административные барьеры	11
1.2. Рост конкуренции	12
1.3. Барьеры, связанные с инфраструктурой	13
1.4. Законодательство	14
1.5. Прочие внешние факторы, оказывающие влияние на розничную торговлю	15
<b>ЧАСТЬ 2. ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b>	16
2.1. Стратегия развития бизнеса	16
2.1.1. Модели расширения бизнеса	16
2.1.2. Финансирование развития бизнеса	18
2.1.3. Форматы розничной торговли	19
2.2. Операционная деятельность	19
2.2.1. Оптимизация затрат	19
2.2.2. Подход к вопросам недвижимости	20
2.2.3. Управление цепочкой поставок	21
2.3. Продажи и маркетинг	21
2.3.1. Оценка эффективности бренда	21
2.3.2. Программы лояльности	22
2.3.3. ИТ	23
2.4. Управление персоналом	23
2.5. Корпоративное управление	26
2.6. Корпоративная социальная ответственность	26
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	29
<b>КОНТАКТЫ В РОССИИ</b>	31

# Введение

Во всем мире стратегические интересы инвесторов сектора розничной торговли перемещаются в страны с быстрорастущей экономикой и на потребительские рынки Азии, Центральной и Восточной Европы, а также России и других стран СНГ. Эти рынки демонстрируют рост располагаемого дохода населения и предлагают новые возможности развития для тех, кто пользуется преимуществами глобальной стратегии логистики, готов к размещению отдельных бизнес-процессов за пределами своей страны и заинтересован в развитии современных форматов розничной торговли. За последнее время российский сектор розничной торговли также продемонстрировал стремительный рост, движущим фактором которого была растущая покупательная способность российских потребителей. Как ожидается, эта тенденция сохранится и в ближайшей перспективе. Согласно обзору PricewaterhouseCoopers «Мир в 2050 году», Россия будет занимать лидирующее положение среди семи крупнейших стран с быстрорастущей экономикой по показателю прогнозируемого относительного уровня доходов на душу населения.

В России рост был отмечен во всех сегментах торговли – от сегмента торговли по сниженным ценам до сегмента торговли предметами роскоши. Растущая зрелость и искушенность покупателей послужила стимулом для развития сектора торговли предметами роскоши. В настоящее время Россия является самым быстрорастущим рынком в этом сегменте.

Сегодня существует возможность для занятия ниши современных форматов розничной торговли и брендов, а также огромный потенциал роста, но компании в России сталкиваются с целым рядом проблем. Розничный сектор развивается очень динамично, и компаниям необходима эффективная стратегия для развития собственной торговой марки, изменения

покупательских привычек, разработки новых товаров и услуг в целях привлечения и удержания становящихся все более разборчивыми покупателей, расширения деятельности в регионах (а в будущем и для выхода на зарубежные рынки) и развития потребительского кредитования.

В числе проблем назовем также и борьбу за повышение операционной эффективности и снижение затрат, нехватку торговых площадей и складских помещений, логистику и управление цепочкой поставок (а также наличие специалистов в указанных областях) и перспективы вступления в ВТО. Учитывая низкий уровень консолидации рынка розничной торговли, рост активности в области сделок слияния и поглощения является неизбежным. Это может привести к уменьшению числа участников рынка розничной торговли с одновременным усилением конкурентной борьбы за долю рынка и снижением прибыльности (что скажется как на розничной торговле, так и на производителях товаров массового потребления). Вероятнее всего, продолжится и тенденция, связанная с ростом количества первичных размещений акций (IPO).

В данных обстоятельствах решающее значение для достижения успеха приобретает четко сформулированная стратегия дальнейшего роста для компаний этого многообещающего сектора. Конкурентоспособность сектора розничной торговли может быть обеспечена только благодаря операционной эффективности и снижению затрат, доступности капитала и другим источникам роста, и наконец (хотя это и не менее важный фактор) – за счет эффективной мобилизации человеческих ресурсов.

Рынок розничной торговли в России продемонстрировал устойчивые темпы роста за последние несколько лет, что сделало этот сектор одним из наиболее активно развивающихся рынков в экономике России. За это время рынок развивался за счет общего роста экономики, роста потребления и увеличивающейся доли организованного рынка.

Организованная торговля – бурно развивающийся сегмент рынка розничной торговли, что является результатом повышения уровня жизни россиян и изменения их предпочтений: они склоняются в сторону более удобных магазинов с более высоким уровнем обслуживания и более низкими ценами. Столь бурный подъем привел к резкому усилению конкурентной борьбы в секторе и поставил новые вопросы перед сетями розничной торговли.

Главная цель данного отчета заключается в том, чтобы оценить наиболее важные вопросы и проблемы, стоящие перед участниками рынка розничной торговли с точки зрения перспектив развития бизнеса.

Крис Скирроу  
Руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров



# Обзор рынка

## Макроэкономическая ситуация

На протяжении последних восьми лет Россия входила в число самых быстроразвивающихся рынков мира. По официальным статистическим данным, ВВП России вырос с 196 млрд долларов США в 1999 году до 1 290 млрд долларов США в 2007 году, что эквивалентно среднегодовому росту в размере 30% (в номинальном выражении в долларах США).

Основными движущими факторами развития российской экономики являются повышение цен на природные ресурсы, растущий приток капитала в экономику, рост доходов и расходов населения, диверсификация производственной базы и снижение подоходного налога и налога на прибыль корпораций.

В течение последних пяти лет темпы роста российской экономики постоянно увеличивались, и в 2007 году ВВП вырос на 7,5% (в реальном выражении).

Больше всего выиграл от экономического роста не кто иной, как российский потребитель. Реальные располагаемые доходы населения росли еще быстрее, чем ВВП, в среднем на 11% в год на протяжении последних пяти лет.

### Основные макроэкономические показатели России, 2002–2007 гг.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Номинальный ВВП, млрд долларов США	345	431	592	765	989	1 290 (Ф) <sup>1</sup>
Рост реального ВВП, % в годовом исчислении	4,7	7,3	7,2	6,4	6,7	7,5 (Ф)
Население, миллионов человек	145,7	145	144,2	143,5	142,8	142,2 (Ф)
Рост инвестиций, % в годовом исчислении	2,8	12,8	10,9	60,2	60,2	21,1 (Ф)
Прямые иностранные инвестиции, млрд долларов США	3,5	8,0	15,4	12,9	30,5	55,0 (Р) <sup>2</sup>
Совокупные золотовалютные резервы, млрд долларов США, на конец периода	47,8	76,9	124,5	174,9	303,7	476,4 (Ф)
Обменный курс рубля к доллару США, на конец года	31,8	29,5	27,8	28,5	26,3	24,6 (Ф)
Инфляция, %	15,0	12,0	11,7	11,1	9,0	11,9 (Ф)
Реальный располагаемый доход, % в годовом исчислении	11,1	13,5	8,5	10,9	10,2	12,0 (Ф)
Рост оборота розничной торговли, % в годовом исчислении	14,1	22,9	32,7	22,1	27,5	33,7 (Ф)

**Источник:** Росстат, Центральный банк Российской Федерации, «Ренессанс Капитал», Economic Expert Group, Economist Intelligence Unit

<sup>1</sup> Ф – фактическое значение

<sup>2</sup> Р – расчетное значение

## Потребление и розничная торговля

Оборот российской розничной торговли также продемонстрировал устойчивые темпы роста. За последние пять лет его реальный рост существенно превысил реальный рост ВВП. В 2007 году общий оборот розничной торговли оценивался Федеральной службой государственной статистики в 424 млрд долларов США.

Реальный рост оборота российской розничной торговли и рост ВВП, 2002–2007 гг.

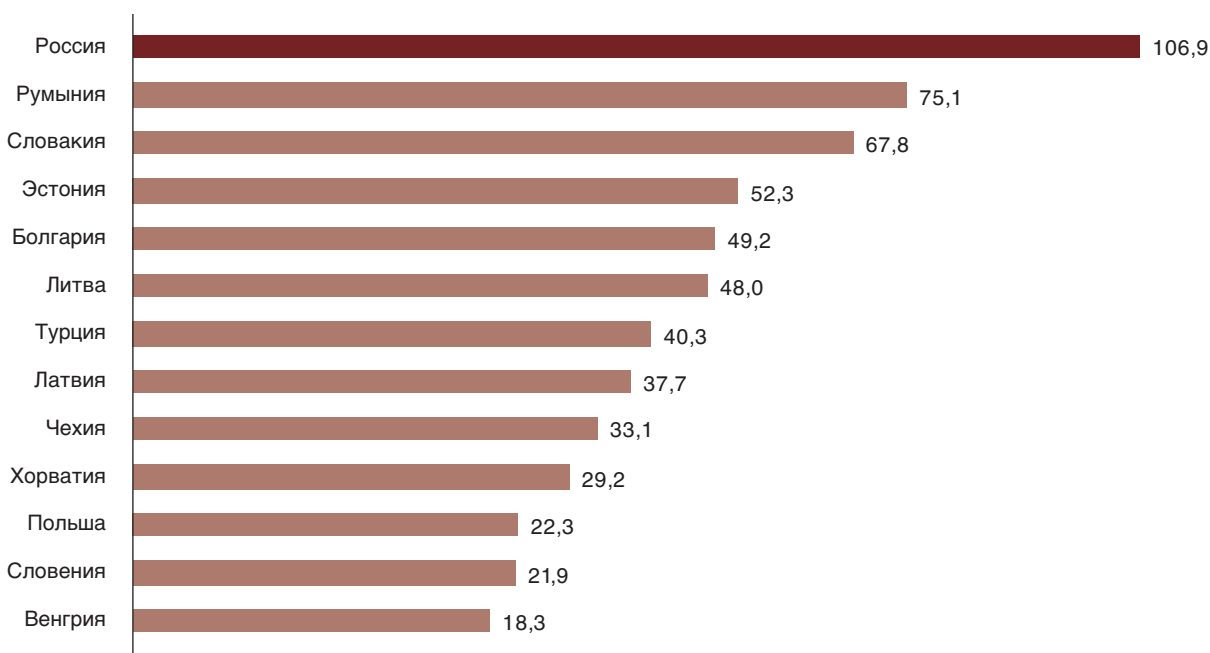
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Общий оборот розничной торговли, млрд долларов США	120	148	196	249	317	424 (Ф)
Рост оборота розничной торговли, % в годовом исчислении	14,1	22,9	32,7	22,1	27,5	33,7 (Ф)
Реальный рост ВВП, % в годовом исчислении	4,7	7,3	7,2	6,4	6,7	7,5 (Ф)

**Источник:** Федеральная служба государственной статистики, Economist Intelligence Units

Российский потребительский рынок развивается весьма динамично. В основе его роста лежит увеличение доходов населения, а также быстрое развитие отечественного сектора розничной торговли.

В сравнении с другими развивающимися рынками Европы Россия продемонстрировала самые высокие суммарные темпы роста потребительских расходов в 2002–2006 гг.

Рост потребительских расходов, %, 2002–2006 гг.



**Источник:** Mintel

В соответствии с общим ростом российского потребительского рынка растет и меняется в сторону западных стандартов потребления и структура потребительской корзины россиян. Доля продовольственных товаров и товаров длительного пользования уменьшается, в то время как доля потребительских услуг и товаров кратковременного пользования растет. Доля непродовольственных товаров в среднестатистической потребительской корзине (на внутреннем рынке) выросла с 35% в 2002 году до 39% в 2006 году, в то время как доля пищевых продуктов и напитков снизилась за те же годы с 45% до 36%.

#### Структура внутреннего потребления, %, 2002–2007 гг.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Пищевые продукты и напитки	45	43	42	38	36	35 (P)
Непродовольственные товары	35	37	37	38	39	39 (P)
Услуги	18	20	21	24	25	26 (P)

**Источник:** Федеральная служба государственной статистики, Interactive Research Group

Показатели социально-экономического развития, такие как количество легковых автомобилей, абонентов сотовой связи и персональных компьютеров, также меняются в лучшую сторону: прогнозируется, что к 2010 году эти показатели будут сходными с показателями других восточноевропейских стран.

#### Показатели социально-экономического развития и уровень жизни

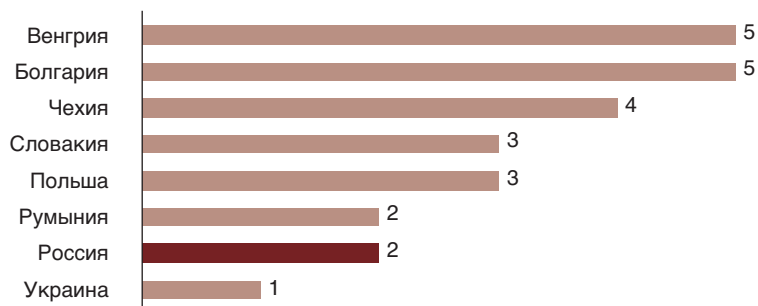
	2005		2010 <sup>3</sup>	
	Россия	Восточная Европа (в среднем)	Россия	Восточная Европа (в среднем)
<b>Потребительские товары в собственности населения (на 1 000 чел.)</b>				
Легковые автомобили	162	288	202	259
Количество абонентов сотовой связи	877	667	1,085	944
Персональные компьютеры	130	156	213	228

**Источник:** Economist Intelligence Unit

<sup>3</sup> П – прогнозируемое значение

У России имеется высокий потенциал роста в плане наличия торговых площадей, так как в 2006 году она занимала предпоследнее место в Восточной Европе по количеству магазинов на 1000 человек.

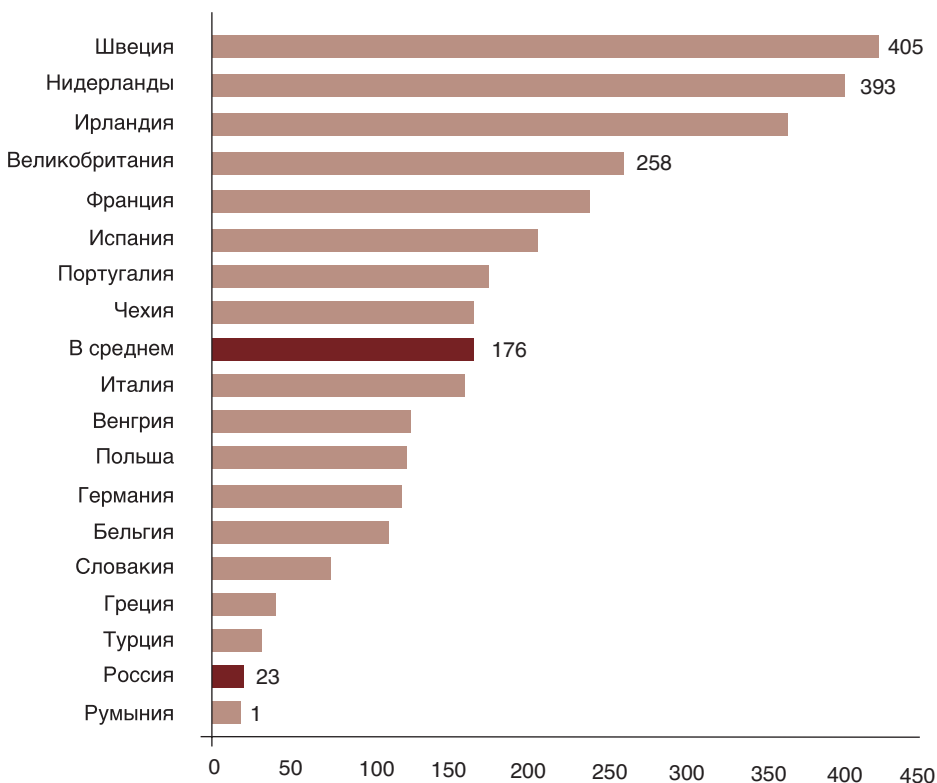
**Количество магазинов на 1000 человек, 2006 г.**



**Источник:** Euromonitor

В 2006 году общая площадь помещений существующих торговых центров в России составила 3,3 млн кв. м, и согласно прогнозам этот показатель вырастет до 7,3 млн кв. м в 2008 году. Эти цифры впечатляют по сравнению со среднеевропейским показателем, равным 5 млн кв. м. Однако прогнозируемый на конец 2008 года относительный показатель (на 1 000 жителей) оценивается на уровне порядка 52 кв. м, что ставит Россию на место чуть выше уровня Греции.

**Площадь действующих торговых центров на 1000 человек, кв. м, 2006 г.**

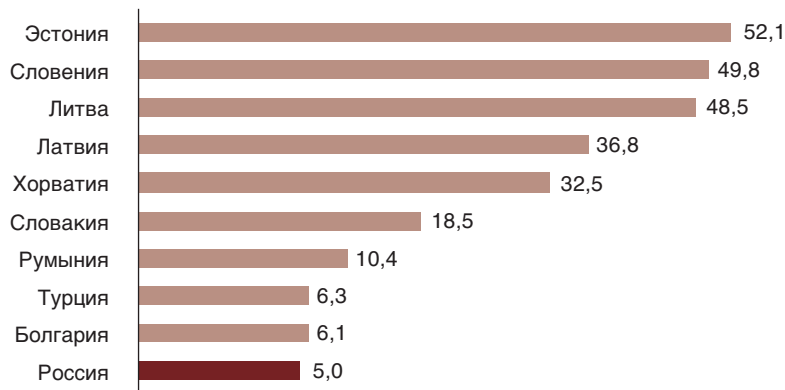


**Источник:** Jones Lang LaSalle

## Стратегия развития бизнеса

Ключевыми тенденциями 2007 года были активная экспансия в регионы и продолжающаяся консолидация рынка. Однако консолидация останется основным фактором в течение последующих 3-5 лет, поскольку доля пяти крупнейших отечественных компаний розничной торговли в 2006 году не превышала 5%.

Доля пяти крупнейших компаний розничной торговли в общем объеме розничных продаж, %, 2006 г.



Источник: Mintel

Этот показатель можно сравнить с данными Великобритании и Германии, где на долю четырех крупнейших компаний розничной торговли приходится соответственно 85% и 80% рынка (по данным Datamonitor).

## Форматы розничной торговли

Первый узнаваемый сетевой супермаркет открылся в России в 1994 году. В последующие несколько лет в стране один за другим открывались гипермаркеты, дискаунтеры, магазины кэш энд кэрри. Экономический кризис 1998 года спровоцировал создание и развитие сети дискаунтеров.

Развитие формата магазинов самообслуживания (только сетевые розничные магазины)



Источник: Interactive Research Group

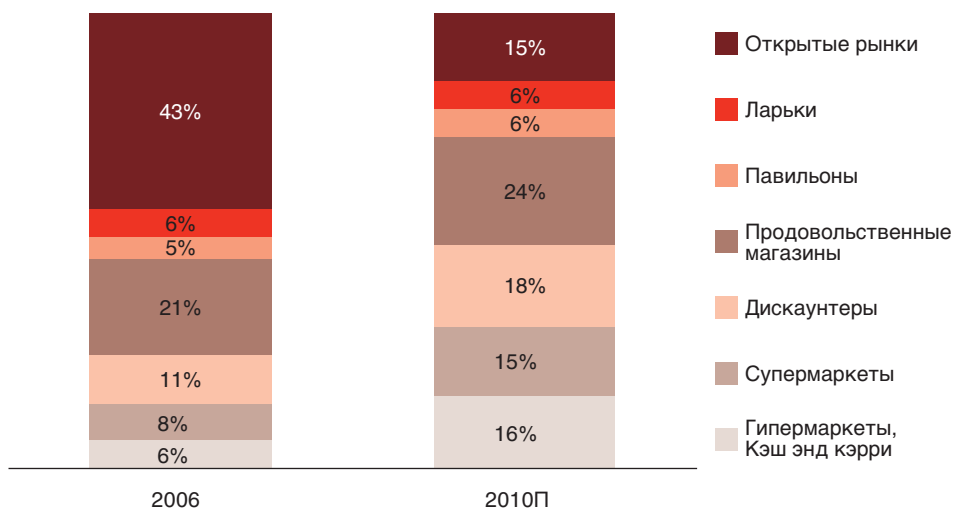
## Основные современные форматы самообслуживания в России

	Ассортимент товаров	Средняя валовая прибыль	Местоположение	Примеры
<b>Гипермаркеты</b>	15 000 — 40 000 учетных единиц	15-24%	У основных магистралей, за чертой города	Ашан, Рамстор, Метро, Мосмарт, Карусель, Лента, Магнит, Перекресток, Седьмой континент
<b>Супермаркеты</b>	До 20 000 учетных единиц	25-32%	В центре города, у основных магистралей, в спальных районах	Магнит, Билла, Перекресток, Седьмой континент, Гроссмарт
<b>Дискаунтеры</b>	До 4 500 учетных единиц	18-26%	В спальных районах	Пятерочка, Дикси, Копейка, Магнит

Источник: Deutsche UFG

По разным оценкам, в 2006 году доля современных форматов самообслуживания в России составляла примерно 25%. Ожидается, что к 2010 году эта доля вырастет до 50%, при этом большая часть прироста будет происходить за счет уменьшения доли открытых рынков.

## Розничная продажа продовольственных товаров в разбивке по форматам, 2006 г.



Источник: «Бизнес Аналитика», «Ренессанс Капитал»

# Результаты опроса

## Часть 1 – Внешние факторы

Участники опроса определили следующие внешние факторы, которые оказывают влияние на российский рынок розничной торговли (см. рис. 1).

Очевидно, что первые 3 фактора оказывают самое большое влияние на рынок розничной торговли в России:

1. Административные барьеры
2. Рост конкуренции
3. Барьеры, связанные с инфраструктурой

### 1.1. Административные барьеры

Отмечены следующие административные барьеры, которые в перспективе могут оказать отрицательное влияние на рынок:

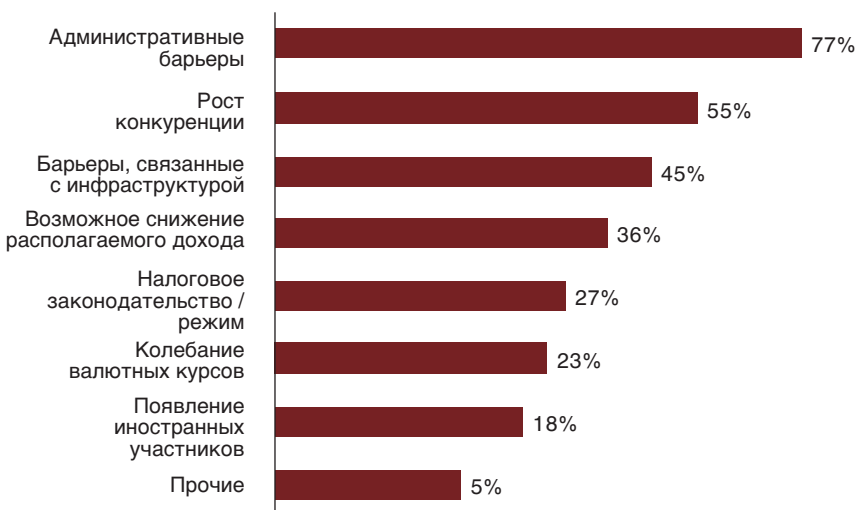
- Бюрократические барьеры, то есть чрезмерное количество документов, барьеры на пути импорта товаров и получения торговых площадей.
- Региональная дифференциация административных органов: имея определенную свободу, региональные органы власти могут устанавливать различные правила и рекомендации, которые ставят дополнительные барьеры для прочих игроков, заставляя предприятия розничной торговли разрабатывать различную политику развития для разных регионов. Респонденты указывают, что одним из наиболее широко распространенных барьеров для быстрого регионального развития являются рекомендации о закупке товаров у местных производителей, которые часто не могут обеспечить надлежащее качество продуктов и регулярность поставок. Такая система противоречит существующей системе логистики и снижает эффективность с затратной точки зрения.

«Мы должны работать официально и подготавливать огромное количество документов, таких как разрешение на открытие магазина или разрешение на открытие мясного отдела в супермаркете».

«Вместо единого российского рынка мы создаем 89 рынков с 89 различными нормами регулирования. Это представляет самый большой риск для нашего бизнеса».

Рис. 1

Какие внешние факторы, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на Ваш бизнес?



«Основная борьба всегда идет за клиента. Главный вопрос – это лояльность клиентов. <...> Есть разные регионы с разными уровнями дохода, и в каждом регионе нужно предпринимать свои действия, чтобы клиенты были лояльными».

«Конкуренция за наилучшее для торговли местоположение очень высока. Борьба за покупателей начинается. И мы видим, что некоторые компании продаются, потому что они оказываются неконкурентоспособными».

## 1.2. Рост конкуренции

Отрасль розничной торговли в России является одним из наиболее быстрорастущих секторов российской экономики с 2000 года и отличается относительно высокой прибыльностью. Однако опрос показал, что рост конкуренции, хотя о нем упомянули лишь половина участников, оказывает наиболее отрицательное влияние по сравнению с другими внешними факторами, оказывающими воздействие на розничную торговлю (см. рис. 2).

Большинство игроков рынка оценивают уровень конкуренции как высокий, хотя он может варьироваться в различных регионах страны. Наиболее ожесточенная конкуренция наблюдается в Москве и Санкт-Петербурге.

Конкуренция ведется по трем основным направлениям:

- Борьба за покупателей;
- Борьба за лучшее местоположение и торговые площади, которая является результатом нехватки торговых площадей и растущих цен на них;
- Борьба за персонал: нехватка квалифицированного и неквалифицированного персонала в регионах, где темпы роста рынка труда не соответствуют быстрому развитию рынка розничной торговли.

В начале 1990-х гг. конкуренцию видели главным образом в соперничестве российских и иностранных торговых компаний. Сейчас дела обстоят иначе – розничные компании конкурируют между собой, невзирая на национальную принадлежность.

Рис. 2

Как бы Вы охарактеризовали уровень конкуренции в Вашем секторе?

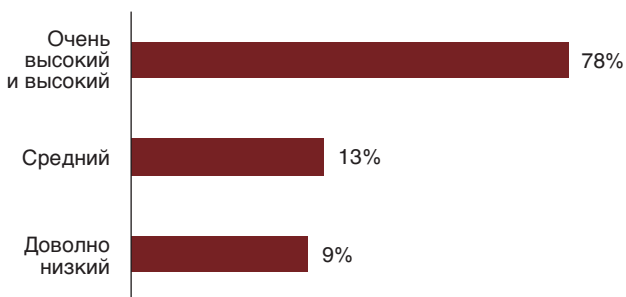
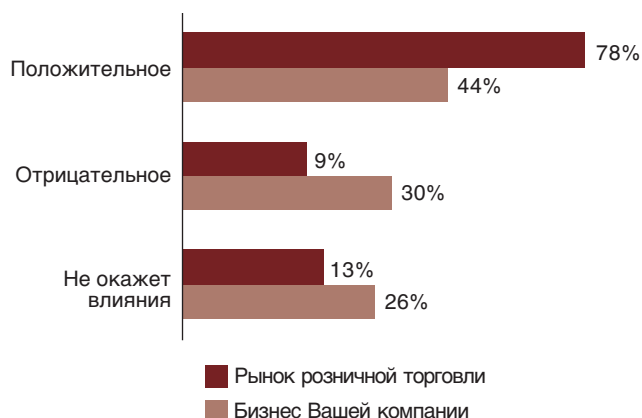


Рис. 3

Просьба оценить, какое влияние окажет на российский рынок розничной торговли / Ваш бизнес возможный выход большого количества иностранных игроков рынка розничной торговли в 2008-2010 гг.?



Большинство участников считают, что появление в будущем большого количества новых иностранных игроков представляет собой положительный фактор для рынка в целом, но не столь положительный для их собственного бизнеса (см. рис. 3). Согласно прогнозам, через 3-5 лет уровень конкуренции на российском рынке розничной торговли достигнет уровня европейских стран.

Большинство крупнейших компаний розничной торговли заявляли о своих планах по выходу на рынок с 2001 года, но только некоторые из них уже имеют магазины в России. Крупнейшими из них являются «Ашан» (Auchan), «Метро Кэш энд Кэрри» (Metro C&C), «Рамэнка» (Ramenka) и «Спар» (Spar). Наиболее вероятным в ближайшем будущем представляется выход на рынок сети Wal-Mart. Хотя компания Carrefour не упоминалась конкретно участниками опроса, она уже объявила о своих планах по открытию первого супермаркета в 2008 году (см. рис. 4).

Наиболее популярными мерами конкурентной борьбы являются инвестиции в рекламу и расширение ассортимента (см. рис. 5).

Хотя повышение лояльности клиентов и увеличение предложения под собственной торговой маркой играют значительную роль в повышении прибыльности, ключевыми факторами обеспечения конкурентоспособности являются ассортимент товаров и степень признания торговой марки.

### 1.3. Барьеры, связанные с инфраструктурой

- Дефицит торговых площадей и рост цен на них в крупных городах. Эта проблема приобрела особую остроту в Москве, где рынок торговых площадей оценивается как насыщенный. Все крупнейшие сети розничной торговли создают специальные отделы для решения этих вопросов.

Рис. 4

Просьба указать компании, которые с большой вероятностью выйдут на российский рынок розничной торговли в 2007-2010 гг.

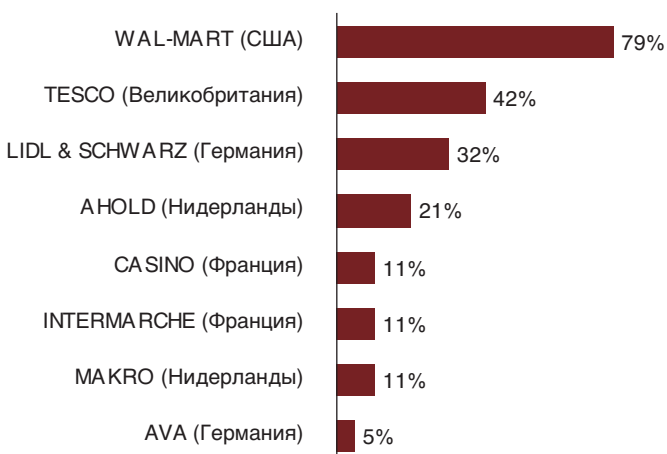


Рис. 5

Какие меры Ваша компания принимала в 2006-2007 гг. для преодоления конкуренции?



«Планировка всех российских городов создавалась в те годы, когда уровень развития частного и общественного транспорта был очень невысоким. А сейчас количество автомобилей на улицах городов растет стремительными темпами и значительно превышает их пропускную способность».

«... Так что мы рассматриваем возможность осуществления поставок ночью».

«Главное, что, когда ты растешь и работаешь открыто, то ты проигрываешь в конкуренции с частными компаниями, которые работают закрыто и нигде ничего не публикуют. Поэтому важно, чтобы налогообложение было одинаковым. И одинаково пресекались бы различные варианты ухода от налогообложения».

- Дефицит складских помещений. Это обычный вопрос, с которым сталкиваются предприятия розничной торговли во всех крупнейших регионах России. Многие решают проблему путем создания собственных дистрибьюторских центров.
- Ограниченная транспортная инфраструктура. Предприятия розничной торговли сталкиваются с проблемой задержек поставок и более длительных сроков транспортировки из-за недостатка и плохого качества дорог и интенсивных транспортных потоков. Согласно прогнозам, в ближайшие 2-3 года ситуация ухудшится.

#### 1.4. Законодательство

Большинство участников жалуются на сложность законодательства, обилие бюрократических процедур, отсутствие четкости в текстах законов и избыточное количество бумаг во всех регулируемых областях. Можно определить пять основных направлений совершенствования законодательства исходя из потребностей игроков рынка розничной торговли.

Область законодательства, требующая улучшения	Основные вопросы, которые необходимо решить
<b>1. Налоговое законодательство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избыточное количество предоставляемых документов</li> <li>• Отсутствие ясности в правилах применения законодательства</li> <li>• Надлежащий контроль</li> <li>• Недостаточно четкие правила возмещения НДС</li> </ul>
<b>2. Лицензирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрозрачность процедуры сбора документов и коррупция из-за необходимости проведения многочисленных улучшений и получения согласований</li> <li>• Необходимость получения лицензии на продажу алкогольных напитков для каждого магазина сети, что рассматривается в качестве усложненной административной процедуры</li> <li>• Срок действия лицензий на продажу алкогольных напитков (один год) считается слишком коротким и требует от предприятий розничной торговли постоянной работы по их продлению</li> </ul>
<b>3. Таможенный контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложные процедуры импорта / экспорта</li> <li>• Частота изменений норм регулирования</li> <li>• Отсутствие ясности в правилах применения таможенных пошлин</li> <li>• Высокие тарифы</li> </ul>
<b>4. Недвижимость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможность приобретения земли в Московской области</li> </ul>
<b>5. Введение новых законов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие соответствующей юридической и операционной базы для надлежащего применения новых законов и поправок к старым законам</li> </ul>

## 1.5. Прочие внешние факторы, оказывающие влияние на розничную торговлю

- Укрепление рубля рассматривается как положительный и одновременно отрицательный фактор в зависимости от объема привлеченных компанией заемных средств и доли импорта (см. рис. 6).

Положительный эффект возникает в результате того, что доход предприятия розничной торговли накапливается в рублях, тогда как долг зачастую выражен в долларах США (по крайней мере, частично); более сильный рубль также удешевляет импорт и оказывает позитивное влияние на торговлю импортными товарами.

Негативные последствия связаны с увеличением расходов на недвижимость и персонал.

- Снижение темпов роста располагаемого дохода не обязательно является чисто негативным фактором, влияющим на бизнес (см. рис. 7). Предприятия розничной торговли отмечают, что тенденции развития рынка благоприятны для современных форматов самообслуживания и что ожидаемое снижение темпов роста располагаемого дохода компенсируется растущей долей рынка. Снижение темпов роста располагаемого дохода вряд ли окажет на них значительное негативное влияние в течение ближайших пяти лет.
- Еще одним позитивным фактором является доступность потребительских кредитов для покупателей, что приводит к увеличению потребительского спроса на все виды товаров, включая продукты питания и продовольственные товары.
- Движение в направлении принятия Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Многие респонденты считают, что российские стандарты бухгалтерского учета требуют совершенствования, так как они очень запутанны и требуют от составителей отчетности больших затрат времени.

«Многие покупатели получают кредиты в банках. <...> Это оказывает очень позитивное влияние на бизнес розничной торговли, так как получатели кредитов тратят средства на развлечения, покупки...».

«Прогресс налицо: если 5 лет назад в России даже не было специалистов, которые могли бы по этим стандартам [МСФО] вести учет, то теперь в любой, даже средней, компании есть специалисты, которые знают не только российские стандарты, но и международные. То есть в ближайшие 5 лет можно просто перейти на эти стандарты. Или изменить российские стандарты под международные. То есть сейчас это реально, 5 лет назад это было невозможно».

Рис. 6

Просьба указать, как укрепление рубля влияет на Вашу деятельность.

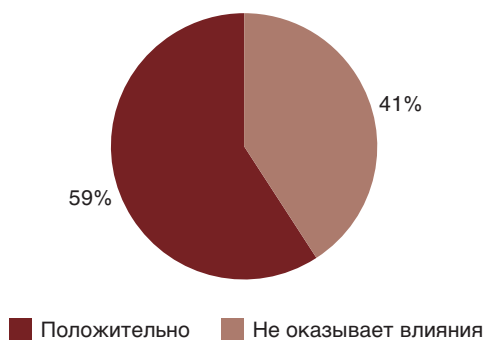
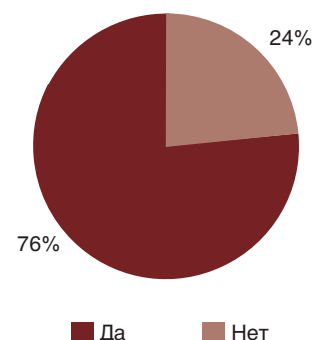


Рис. 7

Повлияет ли снижение темпов роста располагаемого дохода каким-либо образом на Ваш бизнес?



# Результаты опроса

## Часть 2 – Внутренние факторы и бизнес-процессы

«...У нас приоритеты были следующие. Первое – это слияния и поглощения. Второе – это органический рост. Третье – это строительство новых магазинов с нуля».

### 2.1. Стратегия развития бизнеса

#### 2.1.1. Модели расширения бизнеса

Участники российского рынка сосредотачивают внимание на развитии своего бизнеса и рассматривают применение целого ряда стратегий расширения бизнеса к концу 2010 года, включая следующее: аренда, строительство, приобретение площадей, слияния и поглощения и франчайзинг (см. рис. 8).

Проект Закона «О торговле», внесенный в 2007 года, предположительно может оказать влияние на планы предприятий розничной торговли. Закон вводит ограничение на максимальный размер доли рынка, которая может принадлежать одному торговому предприятию (не более 35% рынка любого региона). Это может привести к сокращению количества сделок по слиянию и поглощению на региональных рынках. Однако в предложенном проекте закона отсутствует ясность, поскольку остается непонятным, на какой основе будет рассчитываться доля рынка.

Наиболее предпочтительной стратегией расширения бизнеса является модель создания новых предприятий, предполагающая аренду и строительство. Вместе с тем применяются и некоторые другие стратегии.

Среди угроз для использования модели расширения путем создания новых предприятий упоминаются следующие факторы (см. рис. 9).

Рис. 8

Какую модель расширения бизнеса Вы планируете использовать до конца 2010 г.?

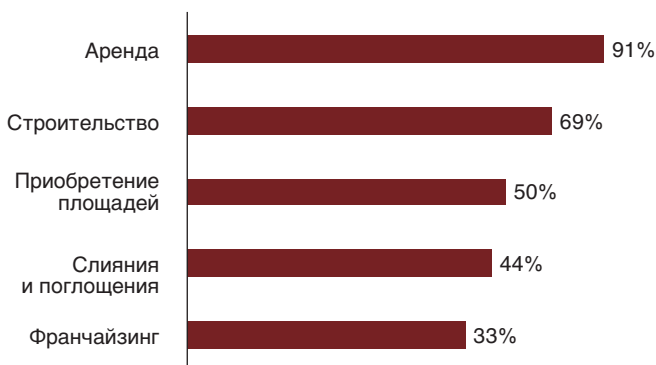
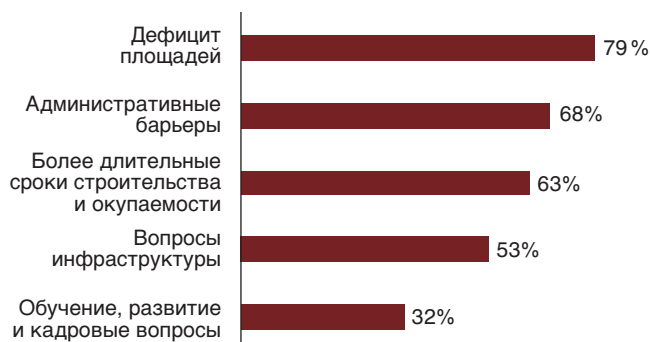


Рис. 9

Просьба оценить каждый из следующих факторов по уровню угрозы, создаваемой для использования модели новых предприятий при расширении.



Стратегия слияний и поглощений не является основной, несмотря на то что она обеспечивает возможность быстрого роста и дополнительные конкурентные преимущества. Это вызвано следующими негативными факторами, связанными с применением такой стратегии на российском рынке (см. рис. 10).

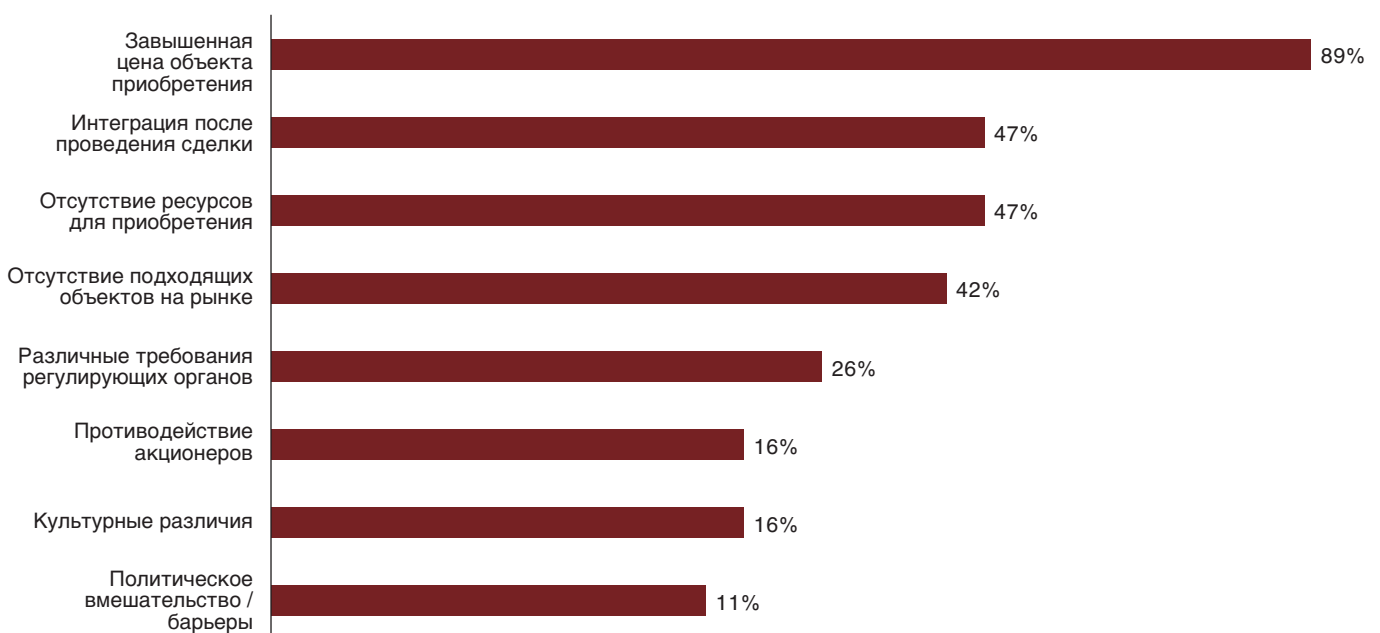
Кроме вышеуказанных факторов, предприятия розничной торговли указывают следующие барьеры, препятствующие использованию стратегии слияний и поглощений:

- Потенциальные объекты слияний и поглощений не могут предоставить надлежащим образом оформленную финансовую и юридическую документацию, могут возникнуть претензии в отношении документов о структуре обязательств.
- Объекты слияний и поглощений могут включать слишком большое количество юридических лиц.
- Низкий уровень доверия к финансовой отчетности объектов слияний и поглощений.
- Объекты не всегда имеют четко дифференцированные форматы, или их форматы не всегда соответствуют форматам покупателя. Это особенно актуально для иностранных игроков, которые обычно развивают только один формат на российском рынке и ожидают, что объект слияния или поглощения будет иметь один формат, который можно легко скорректировать под формат приобретающей компании.
- Потребность в значительных финансовых ресурсах для проведения интеграционных процессов.

«Многим иностранным компаниям сложно покупать российские мультиформатные сети, так как они занимаются только каким-то одним направлением, поэтому им нужно, чтобы кто-то за них ее сначала купил, разделил на куски, а потом уже можно продать отдельным покупателям».

Рис. 10

Просьба оценить каждый из следующих факторов по уровню угрозы, создаваемой для использования модели слияний и поглощений при расширении.



«... У них [российских торговых сетей] отсутствует надлежащая документация. Так что любое приобретение для нас означает огромную работу по легализации...»

В силу вышеуказанных факторов предприятия розничной торговли считают процесс слияний и поглощений сложным и длительным. Вместе с тем консолидация рынка представляется неизбежным процессом, и это означает, что ряд крупных рыночных игроков будет осуществлять агрессивную экспансию через поглощение компаний.

### 2.1.2. Финансирование развития бизнеса

Наиболее предпочтительными путями финансирования развития являются долговое финансирование и использование прибыли компании. Мало кто из игроков рынка рассматривает варианты стратегического инвестирования и IPO (см. рис. 11).

Только несколько компаний планируют выход на публичные рынки начиная с 2009 года, хотя среди таких компаний больше всего торговых предприятий, принадлежащих российским собственникам. Отметим, что большинство иностранных предприятий розничной торговли уже являются частью публичных компаний (см. рис 12).

Рис. 11

Какие из следующих инструментов Вы планируете использовать для финансирования развития Вашего бизнеса до конца 2010 г.?

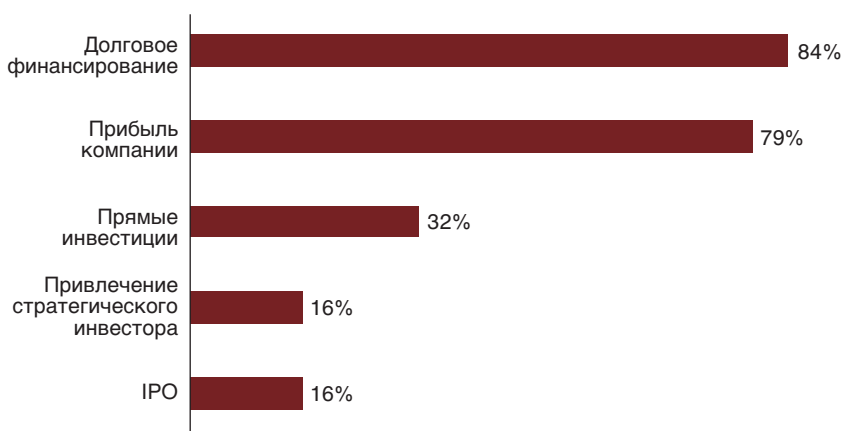


Рис. 12

Просьба указать, когда Вы планируете выход Вашей компании на публичный рынок.



Непрозрачность бизнеса розничной торговли является основным вопросом, с которым сталкиваются торговые компании в процессе подготовки к IPO (см. рис. 13).

### 2.1.3. Форматы розничной торговли

Торговые предприятия, участвовавшие в данном исследовании, имеют в своих портфелях преимущественно форматы супермаркета и гипермаркета, и около половины из них не планируют вводить новые форматы до конца 2008 года (см. рис. 14).

## 2.2. Операционная деятельность

### 2.2.1. Оптимизация затрат

Респонденты указали следующие пути оптимизации затрат для компаний розничной торговли:

- Стандартизация бизнес-процессов;
- Усиление отдела безопасности в целях снижения угрозы мошенничества внутри компании (которое может достигать 4% от оборота розничной торговли в некоторых компаниях);

«У нас есть несколько книг с инструкциями, где описаны все процессы, действующие в нашей компании... Это помогает оптимизировать затраты».

«Мы теряем миллионы долларов каждый год».

Рис. 13

Какие из следующих областей, по Вашему мнению, вызывают наибольшие сложности в процессе подготовки к IPO?

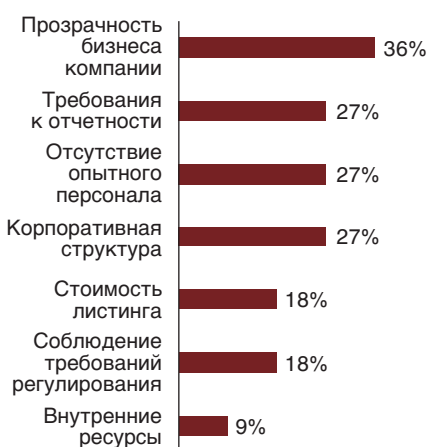
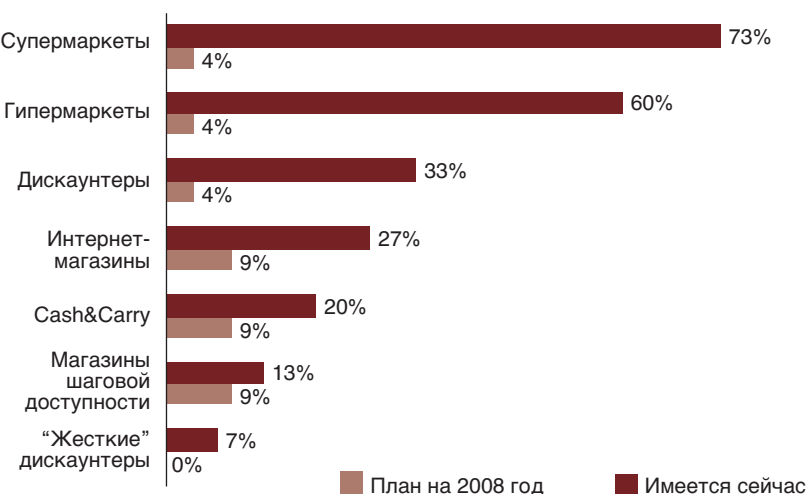


Рис. 14

Какие из следующих форматов сейчас имеются в Вашем портфеле? (вопрос с многовариантным ответом)  
Какие из следующих форматов Вы планируете ввести до конца 2008 г. в дополнение к уже имеющимся?



«Цены за аренду по-прежнему растут высокими темпами. В прошлом году большие торговые сети ушли в регионы и больше не инвестируют в Москву».

«Рынок обладает большим потенциалом, но в то же время демонстрирует высокие темпы роста затрат на аренду. А затраты имеют большое значение».

- Движение в направлении централизации логистики: построение собственных дистрибьюторских центров и организация собственных систем транспортировки. Однако на текущий момент большая часть услуг по логистике передана на аутсорсинг;
- Аутсорсинг (см. рис. 15).

### 2.2.2. Подход к вопросам недвижимости

Несмотря на то что предпочтительным подходом к вопросам недвижимости является приобретение в собственность, большинство компаний сочетают варианты аренды с владением на правах собственности. Это связано с дефицитом торговых площадей, финансовыми ограничениями и административными барьерами. Хотя стратегия аренды обеспечивает более высокие темпы роста, она больше подвержена риску увеличения затрат, так как арендодатели регулярно повышают арендную плату (см. рис. 16).

Практика приобретения или аренды площадей у небольших продовольственных магазинов, построенных в советские времена, широко распространена среди сетей, работающих в формате супермаркета и дискаунтера.

«Мы пытались использовать аутсорсинг в течение довольно длительного времени. Однако мы не нашли оптимального решения. Все стоило очень дорого. В результате мы создали свою собственную логистическую компанию. Другие логистические компании не всегда соответствовали нашим темпам развития».

Рис. 15

Просьба указать, в каких областях Ваша компания использует аутсорсинг.

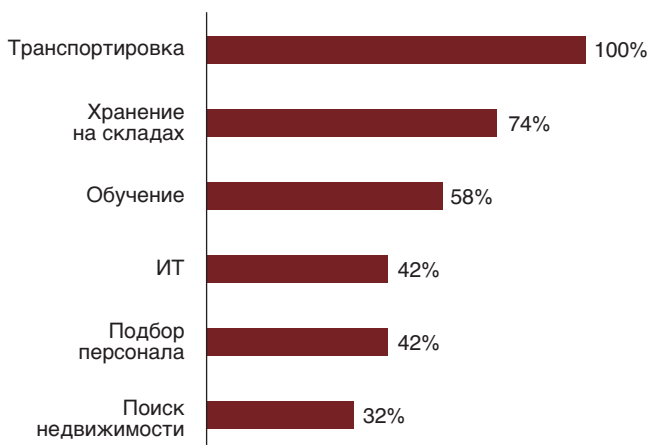
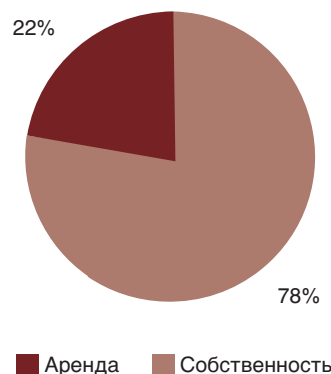


Рис. 16

Какой подход предпочтителен для Вашей компании при поиске недвижимости для торговых площадей?



### 2.2.3. Управление цепочкой поставок

Большинство компаний заявляют, что наиболее актуальной областью для оптимизации цепочки поставок является управление запасами. И движение к централизации логистики является одним из шагов в данном процессе (см. рис. 17).

## 2.3. Продажи и маркетинг

### 2.3.1. Оценка эффективности бренда

Большинство компаний, принимавших участие в опросе, проводят оценку эффективности бренда с 2006 года, используя для этих целей свои маркетинговые отделы без привлечения исследовательских или консалтинговых компаний (см. рис. 18).

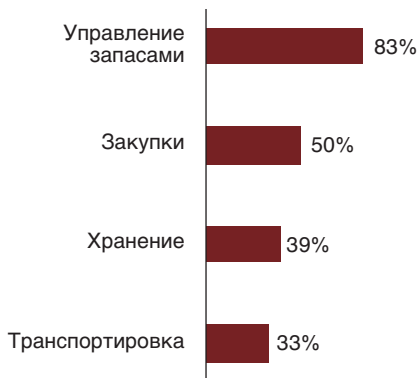
Введение собственных торговых марок и увеличение их доли в торговом обороте является одной из наиболее очевидных тенденций на рынке (см. рис. 19).

В 2007 году большинство ведущих предприятий розничной торговли и развитых региональных торговых сетей имели в ассортименте собственные торговые марки. Их доля в общем обороте обычно не превышает 8%.

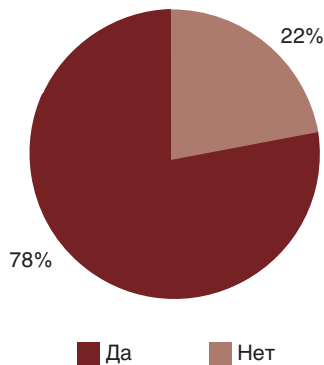
«Мы активно изучаем европейский опыт, но сегодня основной упор мы делаем на прайват лейбл [собственную торговую марку]. <...> Есть планы по структурному наращиванию доли собственной торговой марки в ассортименте».

«Существует несколько групп товаров, где мы разрабатываем собственные торговые марки и проводим исследования по поиску тех групп и регионов, где наши торговые марки будут пользоваться наиболее высоким спросом».

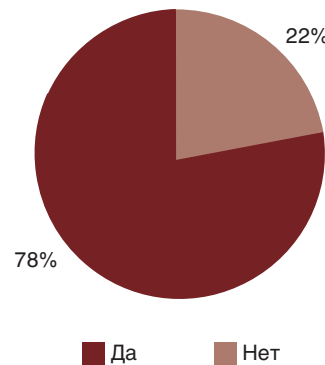
**Рис. 17**  
Какие из компонентов системы управления цепочкой поставок Вашей компании, по Вашему мнению, более всего нуждаются в оптимизации?



**Рис. 18**  
Проводили ли Вы оценку эффективности хотя бы одного из Ваших брендов с начала 2006 г.?



**Рис. 19**  
Имеются ли у Вас в настоящее время программы по созданию собственных торговых марок?



«Сейчас у нас активно реализуется несколько программ лояльности клиентов, различия между которыми определяются как размерами совершаемой покупки, так и их частотой».

«Если они [покупатели] довольны, они уверены в нас и сохраняют лояльность».

### 2.3.2. Программы лояльности

Большинство предприятий розничной торговли предлагают своим покупателям так называемые программы лояльности (см. рис. 20-21).

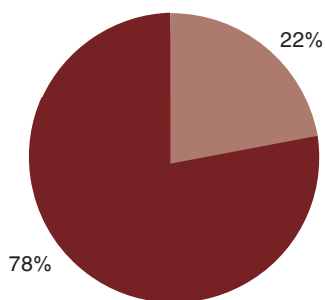
В 2006 году большинство программ предусматривало систему скидок, а не установление более долгосрочных отношений лояльности. А в 2007 году предприятия розничной торговли медленно двигались в сторону принятия программ, предполагающих предоставление бонусов за покупки, признав, что прежняя программа скидок более неэффективна.

Ожидается, что данная тенденция продолжится в будущем.

Однако программы лояльности даже тех компаний, которые являются лидерами рынка, не предусматривают эффективного использования информации, полученной в ходе их реализации. Не разрабатываются системы управления отношениями с покупателями, позволяющие осуществлять мониторинг лояльности покупателей и их сегментирование по предпочтениям.

Рис. 20

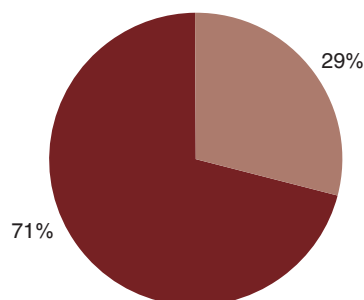
Предлагает ли Ваша компания программу лояльности своим покупателям?



■ Да ■ Нет

Рис. 21

Если у Вашей компании имеется программа лояльности, считаете ли Вы ее эффективной?



■ Да ■ Нет

### 2.3.3. ИТ

Обычно доля расходов на ИТ не превышает 1,5% от оборота. Более половины торговых компаний, которые принимали участие в опросе, заявили о своих планах по модернизации системы ИТ в 2008–2009 гг. (см. рис. 22-23).

Эти данные свидетельствуют о том, что, хотя многие торговые компании считают, что их информационные системы соответствуют их размеру и уровню развития на текущий момент, они предполагают, что эти системы не смогут оказывать поддержку ожидаемым темпам роста в будущем.

### 2.4. Управление персоналом

Все игроки рынка отмечают дефицит кадров руководителей высшего звена и высокий уровень ротации административного и торгового персонала в магазинах как существенные факторы (см. рис. 24).

Для решения проблемы персонала в торговых залах крупные сети создают свои собственные корпоративные программы обучения торгового персонала.

«Набор и обучение персонала мы проводим самостоятельно. Имеется несколько специальных программ обучения».

«Это связано не только с тем фактом, что старшие руководители могут уйти. Проблема заключается в том, что в силу активного развития мы столкнулись с необходимостью привлечения дополнительных ресурсов для руководства высшего звена».

Рис. 22

Соответствуют ли, по Вашему мнению, имеющиеся у Вас системы ИТ (включая программное обеспечение, оборудование, обучение, консалтинг и инновационные технологии) уровню развития Вашей компании?

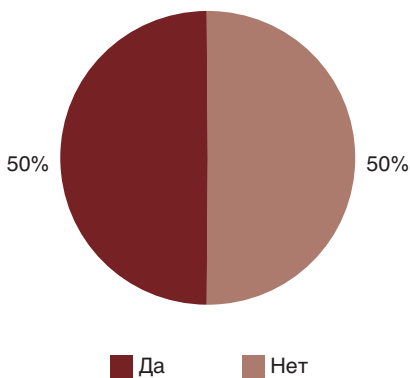


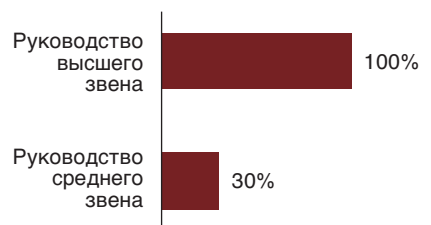
Рис. 23

Каковы наиболее реалистичные сроки проведения модернизации Ваших информационных систем?



Рис. 24

Нехватка персонала какого уровня из нижеперечисленных наблюдалась у Вас с начала 2006 г.?



**«Мы выплачиваем годовые бонусы, некоторым категориям мы выплачиваем квартальные бонусы. ... Мы выплачиваем бонусы большинству наших сотрудников».**

В целом все предприятия розничной торговли продумывают программы поощрения персонала на различных уровнях и внедряют такие программы разных уровней сложности (см. рис. 25-26).

Высокие показатели по использованию опционов на акции в качестве долгосрочного поощрения высшего руководства связаны с тем, что в опросе принимали участие ряд иностранных компаний, осуществляющих деятельность в России. Что касается российских компаний, эта схема еще не получила широкого распространения.

Рис. 25

Просьба отметить, какой из следующих компонентов программы поощрения включен в общую компенсационную систему, предлагаемую Вашей компанией.

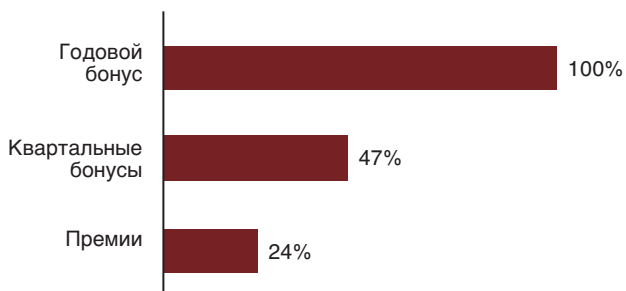
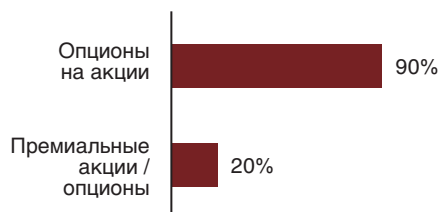


Рис. 26

Какое долгосрочное поощрение высшего руководства предлагает Ваша компания?



Большинство предприятий розничной торговли используют системы ключевых показателей деятельности для оценки результатов и мотивации сотрудников (см. рис. 27).

Из-за дефицита персонала на всех уровнях компенсационные пакеты регулярно пересматриваются (см. рис. 28).

В широкой практике не используется оценка уровня удовлетворенности персонала с привлечением внешних исполнителей. Большинство компаний, осуществляющих мониторинг уровня удовлетворенности сотрудников, делают это самостоятельно (см. рис. 29).

**«Для топ-менеджеров есть годовые бонусы. Они участвуют в прибыли компании. У среднего менеджмента это связано как с объемом, так и с качеством работы».**

Рис. 27

Основывается ли схема поощрений персонала Вашей компании на ключевых показателях деятельности?

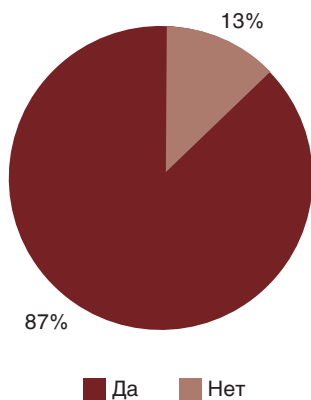


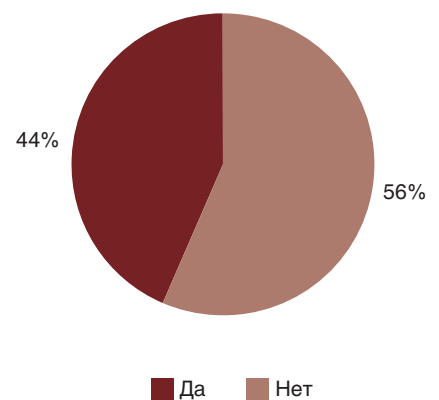
Рис. 28

Пересматриваете ли Вы компенсационные пакеты и как часто?



Рис. 29

Проводили ли Вы оценку уровня удовлетворенности персонала с января 2006 г.?



«У нас имеется 200 страниц инструкций по работе с отходами и сокращению вредного воздействия на окружающую среду. Защита окружающей среды имеет огромное значение».

## 2.5. Корпоративное управление

Наиболее широко распространенные элементы корпоративного управления, применимые к деятельности компаний розничной торговли, включают отделы внутреннего аудита, совет директоров и системы внутреннего контроля (см. рис. 30).

Тот факт, что 23% участников заявили о намерении внедрить систему управления рисками в будущем, свидетельствует о насущной необходимости повышения эффективности общих систем управления, таких как отдел внутреннего аудита, совет директоров, система внутреннего контроля.

## 2.6. Корпоративная социальная ответственность

Около половины компаний, участвовавших в опросе, заявили, что у них имеется экологическая политика (см. рис. 31).

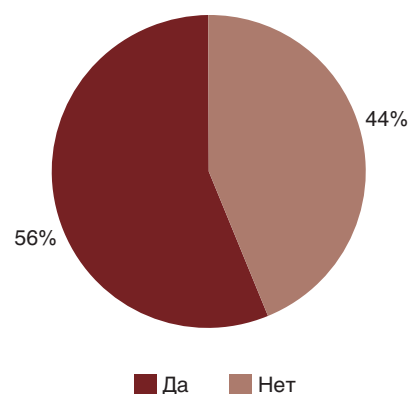
Рис. 30

Какие элементы системы корпоративного управления уже внедрены и функционируют в Вашей компании?  
Какие элементы системы корпоративного управления Вы бы хотели укрепить в ближайшем будущем?



Рис. 31

Имеется ли у Вашей компании экологическая политика?



Менее половины торговых компаний, участвовавших в опросе, имеют Кодекс поведения поставщиков или процедуры контроля над вопросами экологии, охраны здоровья и безопасности труда на рабочих местах в компаниях поставщиков (см. рис. 32-33). На текущий момент такие процедуры в России еще не разработаны.

«В Европе мы, конечно, смотрим на поставщиков с уважением. В России мы этого не делаем, но, возможно, изменим свое отношение в будущем».

Рис. 32

Имеется ли у Вас Кодекс поведения поставщиков (требующий соблюдения минимальных стандартов в области экологии, охраны здоровья и безопасности труда, а также условий работы и заработной платы сотрудников)?

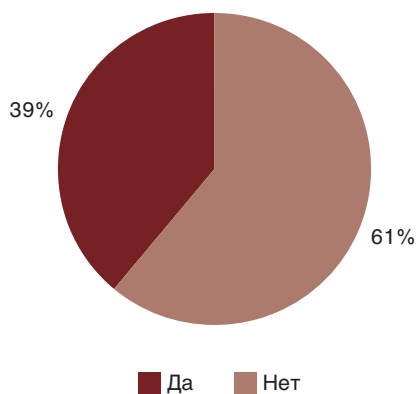
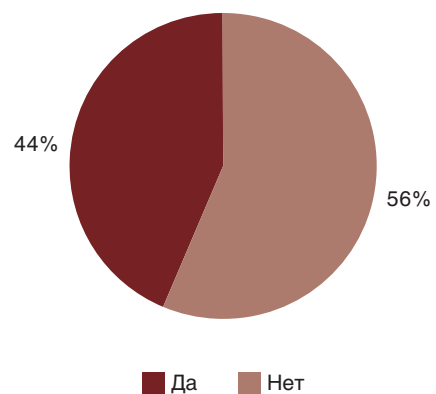


Рис. 33

Осуществляете ли Вы мониторинг соблюдения норм экологии, охраны здоровья и безопасности труда на рабочих местах в рамках Вашей цепочки поставок?



«Конечно, социальная ответственность имеет очень большое значение. Я знаю несколько компаний, которые разработали программы социальной ответственности, и мы также планируем это сделать».

Большинство компаний признают важность отчетности по вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО) и ее позитивное влияние на бизнес. Однако во многих российских компаниях практику КСО еще только предстоит развивать (см. рис. 34-35).

Менее половины участников полагают, что негативное освещение в СМИ условий работы персонала в компаниях поставщиков оказало бы влияние на их бизнес (см. рис. 36).

Рис. 34

Выпускаете ли Вы отчет о корпоративно-социальной ответственности?

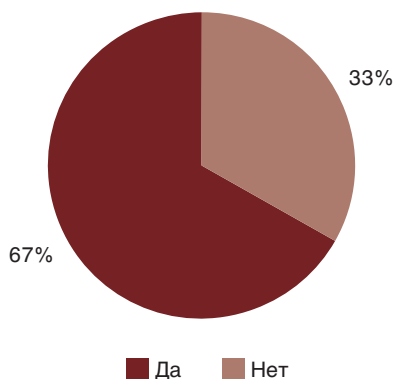


Рис. 35

Полагаете ли Вы, что отчет о корпоративной социальной ответственности оказывает / оказал бы положительное влияние на Ваш бизнес (имидж / лояльность клиентов)?

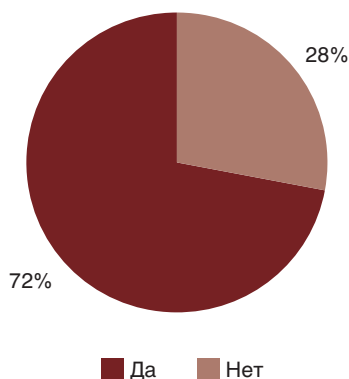
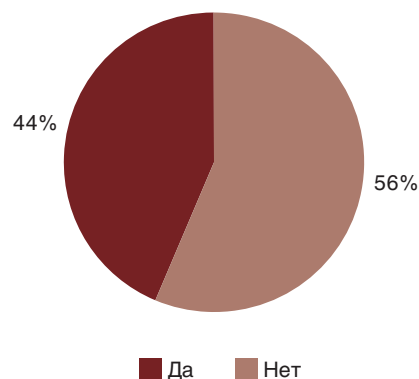


Рис. 36

Полагаете ли Вы, что негативное освещение в прессе условий работы сотрудников в Вашей цепочке поставок может оказать влияние на Ваш бизнес?



# Заключение

Устойчивый экономический рост и быстрое распространение современных торговых форматов за последние 5 лет создали исключительно благоприятные и динамичные рыночные условия для сектора розничной торговли. Этот рост сопряжен с проблемами, и ответы участников нашего исследования отражают некоторые общие подходы и некоторые стратегические различия в их решении. По результатам исследования можно сделать некоторые общие выводы, приведенные ниже.

**Консолидация:** в настоящее время рынок розничной торговли является сильно фрагментированным, на долю 5 ведущих компаний розничной торговли приходится всего лишь 5% доли рынка (для сравнения: в Великобритании 4 ведущим компаниям принадлежит 85% рынка). Компаниям необходимо иметь специальные стратегии применительно к рыночной консолидации. Станут ли компании лидерами рынка, займут ли свои ниши, будут выкуплены или уйдут из бизнеса?

**Административные барьеры:** эта проблема вызывает еще большую обеспокоенность рынка, чем даже конкуренция. Конкуренция растет среди сетей розничных магазинов, по мере того как современные форматы все больше заменяют собой открытые рынки. Уже сейчас идет жесткая конкурентная борьба за клиента, торговые площади и персонал независимо от того, является ли данная сеть розничных магазинов российской или иностранной. Все участники нашего исследования имеют стратегии выживания в условиях конкуренции, но наибольшую обеспокоенность вызывают уровень бюрократических сложностей, непоследовательность применения законов и отсутствие ясности в законодательстве. Рост бюрократического аппарата и неопределенность законодательства служат причинами неэффективности компаний розничной торговли, преодоление которой представляет собой сложный процесс, требующий больших затрат времени.

**Развитие и экспансия:** наличие торговых площадей и рост затрат на развитие и аренду ведут к гораздо более сбалансированному подходу к развитию рынка. Потребность в капитале и более медленные темпы развития, привычно ассоциирующиеся со строительством, необходимо сопоставить с возможностью увеличения затрат на аренду и риском для бизнеса, возникающим в случае слишком большой агрессивности арендодателей. Хотя на сегодняшний день лишь ограниченное число участников опроса применяют стратегию слияний и поглощений в качестве стратегии роста, очевидно, что именно в пользу этого подхода выступят те немногие компании, у которых имеются ресурсы для осуществления приобретений и возможности для их интеграции в существующие структуры. Самая большая проблема для них заключается в пересмотре ценообразования и отсутствии прозрачности целей и задач. Более мелкие компании предпочитают осуществлять расширение за счет заемных средств, и такая политика представляется обоснованной, пока идет рост рынка. Однако в среднесрочной перспективе дефицит кредитов и снижение прибыли в результате конкуренции могут сделать процесс получения кредитов более сложным и дорогостоящим. Хотя число компаний, собирающихся прибегнуть к IPO для финансирования расширения, очень невелико (особенно сейчас, когда международная финансовая система переживает кризис ликвидности), такой вариант по-прежнему остается привлекательным предложением для тех, кто готов к данному процессу и к требованиям, возникающим в результате свободного обращения акций.

**Лояльность клиентов:** все участники отметили, что лояльность клиентов зависит от степени узнаваемости бренда, и будут поддерживать торговую марку через рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта и соответствующий ассортимент продукции. Программы лояльности клиентов широко распространены и становятся все более сложными, однако растут и покупательские ожидания и требования клиентов к компаниям розничной торговли, что придает особое значение инновациям и положительному опыту совершения покупок.

**Внутренние издержки и эффективность:** очевидно, что это означает ориентацию на оптимизацию затрат, управление запасами, эффективность процесса и развитие ИТ в целях повышения рентабельности и улучшения конкурентного положения компании. В то время как 50% участников считают, что их существующие системы отвечают текущим требованиям, большая часть планирует провести модернизацию в 2008-м и 2009 годах. Способность систем ИТ соответствовать ожиданиям роста и давать интегрированный ответ на требования к управленческой информации является ключевым фактором успеха для большинства компаний розничной торговли. Кроме того, респонденты отметили в качестве проблемы дефицит опытных руководящих работников. Это не вопрос сохранения кадров. Для того чтобы управлять ростом компаний, нужно больше менеджеров. Это текущий вопрос, который повлияет на затраты и операционную эффективность. Проблема дефицита опытных руководителей окажет сильное воздействие и на кадровые службы в плане разработки более долгосрочных и целенаправленных пакетов вознаграждений и поощрительных выплат.

**Корпоративная социальная ответственность (КСО):** потребность в инициативах КСО в компании и во всей цепочке поставок – это возрастающая тенденция в Западной Европе. Хотя преимущества позитивной программы КСО общепризнанны, очевидно, что в России она находится на более ранней стадии развития, чем в Западной Европе. Хотя многие участники отметили наличие в их компаниях КСО и программ охраны окружающей среды, гораздо меньший процент участников распространил действие этих программ на цепочки поставок для мониторинга охраны здоровья, безопасности и условий работы у поставщиков.

В настоящем исследовании освещаются взгляды руководителей некоторых самых важных компаний отрасли розничной торговли в России и проблемы, стоящие перед этими компаниями. Хотя в ответах участников обзора было перечислено множество проблем, нас поразили высокий уровень оптимизма в восприятии будущего и практически всеобщая уверенность в продолжении положительного развития рынков в обозримом будущем. Один из руководителей сравнил текущую ситуацию со сказкой Ганса Христиана Андерсена «Гадкий утенок»:

«Пять лет назад сектор розничной торговли в России был гадким утенком. Теперь у него есть шанс превратиться в прекрасного лебедя».

# Контакты в России



Крис Скирроу  
Партнер, Аудиторские и консультационные услуги  
Руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров  
[chris.w.skirrow@ru.pwc.com](mailto:chris.w.skirrow@ru.pwc.com)



Ирина Мартакова  
Партнер, Налоговые услуги компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров  
[irina.martakova@ru.pwc.com](mailto:irina.martakova@ru.pwc.com)



Роберт Груман  
Партнер, Услуги бизнес-консультирования  
[robert.gruman@ru.pwc.com](mailto:robert.gruman@ru.pwc.com)



Игорь Болдырев  
Партнер, Юридические услуги  
[igor.boldyrev@ru.pwc.com](mailto:igor.boldyrev@ru.pwc.com)

Телефон: +7 495 967 6000

Факс: + 7 495 967 6001

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящей брошюре, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, что информация, представленная в настоящей публикации, является полной. Сеть PricewaterhouseCoopers, ее члены, сотрудники и агенты не несут никакой ответственности за последствия чьих-либо действий или отказа от действий, основанных на информации, содержащейся в настоящей публикации, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящей публикации.

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Все права защищены. Под "PricewaterhouseCoopers" понимаются фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.

\*connectedthinking является зарегистрированным товарным знаком, принадлежащим PricewaterhouseCoopers LLP.