

# САРАТОВ ОТ РОСТОВА-НА-ДОНУ «В ДВУХ ШАГАХ»

## ИСТОРИЯ СДЕЛКИ «ПО-СОЮЗНОМУ»

*В первом полугодии в особом фокусе внимания прессы, пишущей о ретейле, находилась Ростовская сеть «В двух шагах». Причина такого интереса заключалась в том, что на фоне сокращения региональных экспансий практически всех сетей, ростовчанам были переданы саратовские сети «В яблочко» и «Smartkauff». Однако мало кто из журналистов подчеркивал одну деталь: владельцев ростовской и саратовской сетей, Андрея Холопова и Льва Съемщикова, связывала не только дружба, но и членство в одной организации – Союзе Независимых Сетей России.*

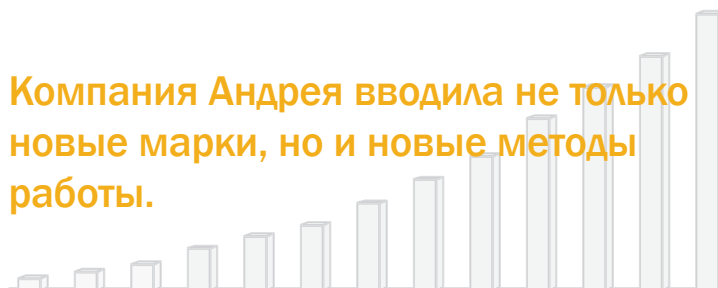


### В двух словах – история бизнеса

Тем, кто пережил «лихие девяностые», легко представить себе обстановку, в которой начинал свой бизнес Андрей Холопов. Страна находилась в полной разрухе, практически на грани голода. Потому и первой задачей зарождающейся новой экономики было накормить людей. Надо отметить, что Холопов до сих пор этим с успехом и занимается. Рассказывает Андрей Холопов: «В начале 90-х я был студентом РГУ (Ростовский государственный университет – прим. Ред.) и, как водится у студентов, мы занимались разными подработками. Можно было работать сторожем или разгружать вагоны, но мы заинтересовались оптовым бизнесом». Основным направлением первых оптовых поставок Андрея Холопова был маршрут «Юг-Север». Все, чем богата Ростовская земля, отправлялось в менее плодородные северные регионы. Следующим этапом развития бизнеса стал ввоз товара в Ростовскую область. «Хотя многие тогда занимались пивом или сигаретами, на которых можно было неплохо заработать, я решил заняться кондитерским направлением», - вспоминает Андрей. К тому же наш герой открыл для своих земляков целый ряд известнейших брендов. А.Х.: «По многим

категориям мы были первопроходцами в Ростове. Именно мы завезли в Ростов «Чупа-Чупс». Да-да, появлением этой «палочки» юг России обязан именно нам. Мы открыли для юга России ряд компаний, например «Крафт», и до сих пор являемся эксклюзивными дистрибьюторами многих из этих марок». Компания Андрея вводила не только новые марки, но и новые методы работы. «Сегодня продажа товара с доставкой прочно вошла в систему работы дистрибьюторов, и сейчас уже мало кто помнит, что в девяностые оптовики

**Компания Андрея вводила не только новые марки, но и новые методы работы.**

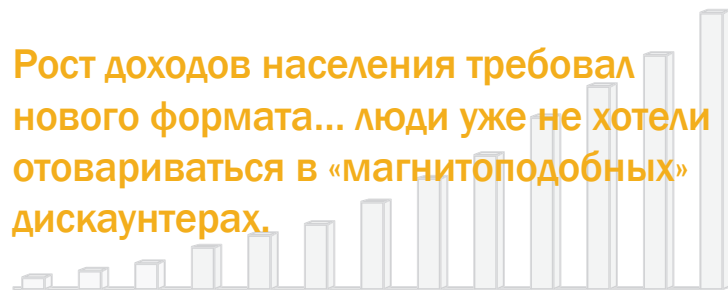


делились на «складских» и «развозников». Мы, например, были первыми в Ростове, кто начал доставлять товар в магазины, невзирая на непонимание коллег по бизнесу». Активная жизненная позиция заставляла Холопова искать новые направления развития бизнеса.

### В двух лицах – дистрибьютор и ретейлер

Податься в ретейлеры Андрей решил сравнительно недавно. А.Х.: «Я много общался со своими клиентами – с теми, кому я поставлял товар, например, моими волгоградскими друзьями, сетью «Семья» (Волжский). Однажды я предложил им устроить встречу по обмену опытом с ростовскими ретейлерами. Они ухватились за эту идею. Три дня мы ездили, вели переговоры». Именно тогда Андрей Холопов впервые задумался о розничной торговле, и в 2003 году на улице Металлургической в Ростове-на-Дону открылся первый универсам «В двух шагах». А.Х.: «Открытие первого магазина – одно из самых больших впечатлений в моей жизни. Надолго останется то ощущение праздника, которое сопровождало это важное для меня событие. Потом было много открытий, но самое незабываемое было всё-таки на первом». Открытий и вправду было много: в среднем – 12 в год. Управляющий менеджмент набирался в основном из «Магнита» – и магазины были, по сути, копией известного дискаунтера. Вначале все шло неплохо, но через какое-то время развитие сети стало «буксовать», средний чек не рос. Рост доходов населения требовал нового формата – который к тому же стали внедрять появляющиеся конкуренты. Люди уже не хотели отовариваться в «магнитоподобных» дискаунтерах. И тогда наступило время великой реформы сети, которая совпала со сменой топ-менеджмента компании, в том числе с приходом Вадима Рыбакова. Причем, в отличие от предыдущих управленцев, он не был «испорчен» работой в ретейле, так как работал до этого в крупной промышленной компании. Именно масштабность мышления нового директора позволила изменить облик сети «В двух шагах». Ассортимент вырос почти в 4 раза, появилось больше «фреша», в магазинах резко «похолодало» – увеличился ассортимент заморозки, появились напитки в охлажденных горках. Принятые меры себя полностью оправдали: возле магазинов опять стали появляться дорогие машины, и средняя стоимость чека поползла вверх.

**Рост доходов населения требовал нового формата... люди уже не хотели отовариваться в «магнитоподобных» дискаунтерах.**



Андрей Холопов

*«Открытие первого магазина – одно из самых больших впечатлений в моей жизни. Надолго останется то ощущение праздника, которое сопровождало это важное для меня событие. Потом было много открытий, но самое незабываемое было всё-таки на первом»*

### В двух ипостасях роста – количество и качество

Как учил нас диалектический материализм, качественное и количественное развитие неотделимы друг от друга. Не стала исключением и сеть «В двух шагах». Вместе с изменениями формата и ассортимента росло количество магазинов, расширялась география присутствия. В 2007 году был открыт первый магазин за пределами Ростовской области – в Калмыкии. К тому же это был первый опыт франчайзинга. На сегодняшний день у сети 5 франчайзи – в Калмыкии и в Ростовской области: один в Ростове, два в Гуково, один в Красном Сулине.

В том же году было создано СП с калининградской сетью «Экоаптека». Основная цель СП – открытие в городах с населением не менее 30 тысяч человек торговых комплексов площадью 1000-1500 кв.м. На сегодняшний день в Ростове работает уже пять магазинов, где соседство аптеки и магазина способствует увеличению покупательского потока. Рассказывает Вадим Рыбаков, генеральный директор сети «В двух шагах»: «Обычно трафик составляет 1200-1500 человек в день, а в совместных магазинах он превышает 1600 человек. В скором времени мы планируем открывать торговые центры, причем если раньше мы арендовали площади, то в дальнейшем сможем строить их сами довольно быстро из легких металлоконструкций. Проект пилотного торгового центра у нас уже готов».

Ассортиментная матрица магазинов на 60% состоит из федеральных брендов, причем эксклюзивные контракты



дистрибьюторского звена позволяют выдерживать низкую цену на продукцию известных марок. В прошлом году стартовала первая очередь распределительного центра, который работает и на оптовое, и на розничное подразделения.

Немаловажная роль отводится и работе с покупателями. В 2007 году была выпущена первая серия дисконтных карт, дающих скидку на всю продукцию сети; сейчас держателей карт более 15 тысяч. Помимо дисконтных карт сеть использует целый ряд маркетинговых приемов для привлечения покупателей. Здесь и наружная реклама на самих магазинах, директ-мэйл листовок, рекламные кампании в масс-медиа (ТВ, газеты, радио). И, конечно, акции на местах продаж, совместно с поставщиками, которые только приветствуют такие начинания. Есть у сети и своя «пресса». Рассказывает Юрий Довлекаев, руководитель отдела рекламы: «Мы выпускаем собственное издание «В двух шагах», где не ограничиваемся только фотографиями продуктов из ассортимента и ценами. В нём мы размещаем разного рода потребительскую информацию, например, кулинарные рецепты или новости о продуктах и компаниях. Наши партнёры весьма охотно дают рекламу в подобных изданиях, а покупатели с удовольствием

**Помимо дисконтных карт сеть использует целый ряд маркетинговых приемов для привлечения покупателей.**

берут газету домой». Не обходит вниманием служба Юрия Довлекаева и INDOOR-рекламу. В магазинах организована аудио- и видеореклама, используются различные POS-материалы. Хотя внутреннее пространство магазинов – здесь я могу сказать как очевидец – рекламой не перегружено.

Кадры компании «куются» в собственном учебном центре, открытом в столь знаменательном для компании 2007 году. Наличие собственной базы подготовки кадров благотворно сказалось на корпоративной культуре, что отразилось на отношениях персонала магазина и покупателей и сделало последних более лояльными к сети.

Управление персоналом и ассортиментом – острейшие проблемы ретейла, напрямую зависящие и от системы автоматизации, которую использует ретейлер. С недавних пор для сети «В двух шагах» – это система GESTORI PRO от компании FIT. Андрей Холопов: «Я всегда для своего бизнеса

**Кадры компании «куются» в собственном учебном центре, открытом в столь знаменательном для компании 2007 году.**

использую самое лучшее. Так получилось и с системой GESTORI. Помимо качества и популярности этой системы у ретейлеров, главное, что привлекло меня в продукте компании FIT, – это централизованность управления, что для нас крайне важно». Немаловажную роль сыграла система автоматизации и в экспансии в Саратов (подробней об этом в материале на стр. 56).

**В двух городах – одна сеть**

Сейчас, когда Союз Независимых Сетей России вырос до 35 сетей, первоначальное количество участников (7-9 сетей) может показаться совсем незначительным. Однако собственники этих компаний, затеявших Союз, были и остаются на сегодняшний день самыми активными и яркими сторонниками объединения. Одним из таких «рыцарей круглого стола», в один прекрасный момент (кстати, опять-таки в 2007 году) собравшихся и решивших создать Союз,

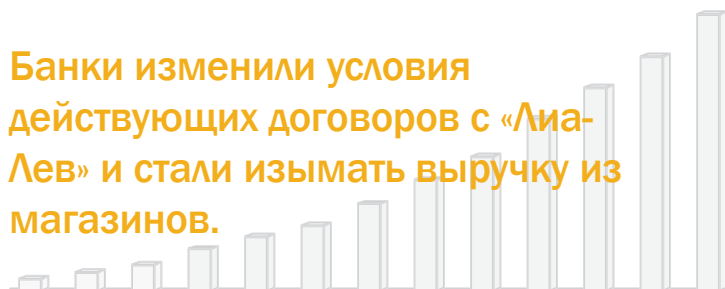


является Андрей Холопов: «Объединения ретейлеров существуют по всему миру: во Франции, в Голландии, в Америке. Нам предрекали, что мы не просуществуем и полутора месяцев – а мы держимся уже два года и уверенно растем по количеству участников. И самое полезное, что дает нам Союз, – это информация, обмен опытом». Очевидно, что вступление в Союз придало новый и очень существенный импульс развитию сети «В двух шагах», синергетический эффект Союза усилил позиции сети, что позволило ей во всеоружии встретить кризис. Рассказывает Вадим Рыбаков: «У нас не было глобального падения, как произошло, например, в Нечерноземье. По словам наших партнёров, декабрь был для них провальным, да и январь выдался очень сложным. Мы же прошли декабрь на уровне среднегодового тренда. Прирост выручки составил 70% по сравнению с декабрем 2008 года, а январь прирост не только по сравнению с декабрем, но и с январем 2008 года. Что касается отношений с банками – еще в 2007 году Сбербанк открыл нам кредитную линию в размере 500 миллионов рублей на три года, и условия кредитования никак не изменились в связи с кризисом».

Однако не у всех членов Союза дела обстояли хорошо. Саратовская компания «Лиа-Лев», принадлежавшая Льву Съемщикову и владевшая сетями «В яблочко» и супермаркетами «SMARTKAUFF», испытывала серьезные трудности. Банки изменили условия действующих договоров с «Лиа-Лев» и стали изымать выручку из магазинов. В итоге торговый дом лишился возможности выплатить 750 миллионов рублей банкам и поставщикам и был объявлен банкротом. Рассказывает Андрей Холопов: «Лев пытался договориться о продаже своей сети, однако компания, с которой он вел переговоры, получив информацию о финансовом состоянии сети, стала договариваться с хозяевами помещений о передаче в аренду. Мол, у ваших арендаторов дела идут плохо, сдавайте помещения нам. Тогда Лев обратился к нам: «Ребята, нас просто пытаются «кинуть». Надо сказать, что незадолго до этого, в рамках мероприятий Союза, мы были в Саратове и очень хорошо были осведомлены о работе сети «В яблочко». Предложение Съемщикова не застало нас врасплох. Мы взяли на себя серьезную часть его финансовых проблем, и сеть перешла в наши руки. Тут же мы впряглись в работу и буквально за три дня до Нового года провели переговоры с 40 владельцами помещений и нашли общий язык и понимание с 34 арендодателями». Однако построить сеть – это не только договориться с арендодателями, и ростовчане прекрасно это понимали. За два месяца напряженной работы был проведен рестайлинг магазинов, изменен ассортимент, навигация, наружная отделка. В развитие и переоборудование сети было вложено около 20 млн рублей, включая строительство собственного РЦ в Саратове.

О стратегии развития сети «В двух шагах» – Саратов»

**Банки изменили условия действующих договоров с «Лиа-Лев» и стали изымать выручку из магазинов.**



**Вадим Рыбаков**

«Для начала в Саратове была создана стандартная ассортиментная матрица, рассчитанная на запуск сети... постепенно мы ее наращиваем и планируем довести до 14 тыс. SKU, как в ростовских магазинах».

рассказывает Вадим Рыбаков: «Для начала была создана стандартная ассортиментная матрица, рассчитанная на запуск сети. Сейчас матрица насчитывает 6-8 тыс. SKU, постепенно мы её наращиваем и планируем довести до 14 тыс. SKU, как в ростовских магазинах. Но ассортимент будет зависеть и от форматов магазинов, ведь сети «Лиа-Лев» принадлежали к разным форматам. Мы планируем запустить кулинарное производство: делать салаты, мясные полуфабрикаты, хлебобулочные изделия. Кроме того, мы будем предлагать услуги по доставке продуктов. Если в Ростовской области логистическое плечо между магазинами составляет 400 км, то саратовские магазины расположены в границах самого города и его спутника – Энгельса».

Саратовский проект стал серьезным испытанием для топ-менеджмента компании, и он с честью его выдержал. Сейчас сеть стабильно выходит на прежние показатели. В планах компании – увеличить сумму среднего чека и выйти на докризисный уровень. Что касается дальнейшей региональной экспансии ростовчан, то они готовы к новым предложениям, подобным саратовскому.

**Название ростовской сети как будто символизирует динамичный характер этой компании. Можно сделать всего лишь два шага – и оказаться в очень хорошем месте и в очень правильное время. Так получилось и с саратовским проектом, скорость реализации которого достойна занять место в истории развития российского ретейла. Впрочем, как и история Союза Независимых Сетей России, который стал залогом доверия, возникшего между двумя собственниками – Львом Съемщиковым и Андреем Холоповым. И вполне возможно, что в этом доверии и кроется её величество Истина, которая, как известно, где-то рядом. Быть может, всего лишь в двух шагах...**