«Ритейл — это очень технологичный бизнес». Интервью с Екатериной Лобачевой

27.07.2017 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

В начале 2016 г. сменились руководители юридических служб в «Дикси», Auchan, «Метро Кэш энд Керри». В марте 2017 г. директором по правовой поддержке бизнеса X5 Retail Group была

назначена Екатерина Лобачева, ранее возглавлявшая Дирекцию по корпоративным и имущественным отношениям «ЕвразХолдинга». Безусловно, массовая розничная торговля — это индустрия, в которой для юристов сейчас много интересных задач и вызовов. По итогам четвертого квартала 2016 г. X5 Retail Group обогнала «Магнит». В 2016 г. количество ее магазинов увеличилось на 2167 и достигло 9187, а чистая прибыль возросла на 57,3 %. Руководство компании планирует и в дальнейшем удерживать лидерство, сохраняя подобные темпы роста. Мы побеседовали с Екатериной Лобачевой о задачах, которые ей предстоит решать на новом месте, узнали, как складывалась ее карьера, и многое другое. Публикуем выдержи из ее интервью.

— Есть ли какая-то разница между правовым сопровождением в металлургии и ритейле?

— Конечно есть, и огромная. Раньше ритейл казался мне очень простым бизнесом. На самом же деле, это очень сложная и сбалансированная система: маркетинг, логистика, автоматизация, жесткое регулирование и высокая конкуренция. Нельзя сегодня сделать что либо, а завтра забыть об этом и заняться чем-то другим — нужно постоянно поддерживать высокий уровень конкурентной среды, предлагать потребителю что-то новое. Все время приходится думать над тем, как увеличить клиентскую базу, потому что основной актив ритейла — это покупатели и важно постоянно изучать их, «знать в лицо», понимать, что им нужно, зачем они придут, что их больше всего удовлетворит, что им не понравится. Необходимо все время анализировать огромный массив данных по чекам, потоку и потреблению. В ритейле есть термин «like for like», обозначающий сравнение текущего и базисного периодов по разным показателям (чеку, трафику), а также корзины продуктов, приобретенной покупателями сегодня, и корзины, за которой они придут завтра (будет ли она меньше или больше); изучение клиента (кто он: семейный человек, любитель шоппинга, рационалист или экономист, который ищет то, что дешевле, или посетитель магазина ради развлечения). В ритейле также важно правильно рассчитать локацию (трафик покупателей), ведь каждая торговая сеть конкурирует с другими за хорошее место.

— Расскажите, пожалуйста, про структуру бизнеса.

— X5 Ритейл объединяет четыре торговых сети: «Пятерочку» (формат — магазин у дома), «Перекресток» (супермаркет), «Карусель» (гипермаркета) и «Перекресток Экспресс» (маленькие магазины). Это обособленные бизнес-подразделения, имеющие своих генеральных директоров, собственный фронт потребителей и отличия в ассортименте. Консолидированные функции образуют так называемый корпоративный центр, это юристы, финансы, стратеги, маркетологи, централизованные коммерческие закупки. Самостоятельно сети закупают только региональные товары. Юристы являются частью управляющей компании — корпоративного центра.

— **Какова география вашего бизнеса?**

— На данный момент магазины компании представлены в 7 из 8 федеральных округов. Если посмотреть на карту, то можно увидеть, что основная их часть сосредоточена до Урала, среднее количество — до Сибири (из-за осложненной логистики здесь приходится искать другие потоки поставщиков, потому что туда физически невозможно довезти свежий продукт). Все это соединяется большими распределительными центрами — логистическими хабами.

Закупленный товар сходится в РЦ, там распределяется по торговым сетям и расходится по магазинам. Управление недвижимостью (все крупные стройки, наем подрядчиков, строительство распределительных центров и пр.) осуществляется консолидированно. В собственности X5 находятся в основном крупные объекты недвижимости, распределительные центры и гипермаркеты. Стратегия компании не нацелена на приобретение в собственность мелких объектов, поскольку это сковывает мобильность, не оставляя возможности для быстрой релокации.

— **Почему роль IT так сильна?**

— Ритейл — высокоавтоматизированный бизнес, я бы даже сказала — высокотехнологичный.

IT-система везде: штрих-коды, заведение матрицы продукции, промоскидки, акции, системы учета отдельных категорий товаров (ЕГАИС — Единая государственная автоматизированная система учета алкоголя, «Меркурий»). Например, в системе ЕГАИС каждая бутылка имеет

свой персональный путь от производителя до конечного потребителя. При проведении какой-либо промоакции на товар кассовые аппараты, интегрированные с системами, выдают скидку и пр. Вся логистика также автоматизирована, вручную магазин ничего не заказывает.

Поступивший товар отправляется на РЦ, который автоматически осуществит его релокацию по торговым объектам. Как только часть определенного товара уйдет из магазина, система даст сигнал на поставку новой партии.

Кроме того, с июля вводится жесткое государственное регулирование по хранению и передаче фискальных данных в ФНС прямо с кассы. По сути, каждая касса является онлайн накопителем, который, просканировав торговое наименование и выдав чек, тут же в онлайн режиме отгружает соответствующий отчет в налоговый орган. Теперь представьте сложность администрирования всего этого 24/7 и объем договорной работы компании...

Екатерина Лобачева директор по правовым вопросам X5 Retail Group

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ