

«ЛАБОРАТОРИЯ РИТЕЙЛА»

ЭКСПЕРТНЫЙ ПРОЕКТ «ПЛАТФОРМЫ» ПРИ ПОДДЕРЖКЕ X5
И ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»
ВЫПУСК #5



X5 RETAIL GROUP



ПРОДУКТОВЫЙ РЫНОК РОССИИ В ОЖИДАНИИ ПЕРЕМЕН



ПРИ УЧАСТИИ:

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ РФ

ОБЩЕСТВЕННОГО СОВЕТА ПРИ МИНПРОМТОРГЕ РФ

В то время как в период карантина одни отрасли были полностью заморожены, другие оказались «на передовой», быстро адаптировались к новым условиям и даже развивались. Это, в первую очередь, продовольственный рынок.

«Продовольственный рынок – это, пожалуй, один из немногих сегментов российской экономики, если не считать ресурсных предприятий, которые не только сохраняют свою работоспособность, но и быстро, прямо с колес развиваются. В этом смысле весь продовольственный рынок вполне заслуживает определения «рынок непрерывного цикла»»

Илья Ломакин-Румянцев, Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО»

В марте 2020 года продовольственная отрасль столкнулась со стресс-тестом и, по оценкам экспертов, успешно справилась с ажиотажным спросом и возможным дефицитом. Кризис проявил сильные и слабые стороны как по линии «хард» (инфраструктура), так и по линии «софт» (отношения внутри отрасли). Все участники вынесли из кризиса уроки на будущее.

Но вслед за кризисом повышенного спроса наступила стагнация. Сейчас понятно, что покупательское поведение выйдет «из карантина» значительно позже, чем снимут все ограничения на передвижения. Кроме того, ритейл как органичная часть города будет находиться под влиянием всех изменений в городской среде и поведении горожан, которые инициировала или ускорила пандемия.

В докладе:

- вызовы и уроки кризиса;
- новый этап: угрозы для рынка и новые возможности.

Обзор подготовлен Центром социального проектирования «Платформа» по итогам онлайн-конференции «Продовольственная отрасль в ситуации кризиса: нужна ли программа изменений?», проведенной 14 мая 2020 года при поддержке Минпромторга России, «Сколково» и Торгово-промышленной палаты РФ.

Доклад написан на основе:

- выступлений на конференции представителей компаний продуктового рынка (X5 Retail Group, «Магнит», «Черкизово», PepsiCo и др.), аналитической компании Nielsen, совета по развитию потребительского рынка Торгово-промышленной палаты РФ;
- интервью с экспертами продовольственного рынка;
- данных онлайн-опросов населения.

Введение. С какими вызовами столкнулся ритейл в острой фазе кризиса

1. Наблюдались **ажитажные закупки**, главным образом продуктов длительного хранения, обычные запасы которых в торговых сетях не позволяли покрыть возросший спрос в короткое время. В целом с переходом на самоизоляцию увеличилось потребление всех продуктов, особенно в больших городах.
2. Кратно возросла **нагрузка на онлайн-канал**, мощности которого пришлось оперативно наращивать.
3. С учетом зависимости продовольственной отрасли от обменных курсов возник **риск роста цен** и усиления давления на ритейл со стороны органов власти.
4. Испытанием для продуктовых сетей стало **внедрение мер, обеспечивающих безопасность сотрудников и покупателей** в торговых точках. За короткий срок нужно было обеспечить сотрудников средствами индивидуальной защиты; нанести требуемые разметки для соблюдения дистанции; провести образовательную работу с сотрудниками, на которых легла непривычная миссия контроля за соблюдением мер безопасности потребителями. Последнее поставило торговые сети в особенно сложное положение: отказ в обслуживании клиентов без масок, как того требовали власти, создавал риск потери лояльности, поэтому ритейл попробовал взять на себя просветительскую миссию.
5. К обычным административным нагрузкам добавились **барьеры, связанные с пересечением областных и таможенных границ**.
6. Вслед за кризисом повышенного спроса наступила **стагнация**. В краткосрочной перспективе домохозяйства закупили продукты (товары ажиотажного спроса относились преимущественно к низкомаржинальным) и, по всей видимости, произошло временное смещение потребления в сторону товаров длительного хранения. Также наметился существенный спад доходов населения, и люди стали более экономными.

По данным опроса жителей городов с населением 100+ тыс. человек, проведенного компаниями «Платформа» и OMI, на 2–3 апреля доля сделавших покупки впрок составляла 32%. По оценкам X5 Retail Group, покупатели запасли товары длительного хранения примерно на 108 дней, исходя из среднеспредельной нормы потребления.

От ритейла требовалось:

- пересобрать разорванные цепочки производства–продаж, нарастить запасы продовольствия, найти новых поставщиков, организовать доставку и работу складских помещений;
- быстро наращивать мощности – расширять пропускную способность онлайн-канала, нанимать и обучать новых сотрудников;
- оперативно обеспечивать безопасность сотрудников и новые протоколы работы в отсутствие опыта и единых рекомендаций от органов власти;
- обойти новые межрегиональные барьеры, возникшие в связи со введением мер безопасности;
- не допускать роста цен на фоне повышенного спроса, увеличившихся затрат,

Кризис подчеркнул сильные и слабые стороны продовольственной цепочки, наметил ряд рисков и возможностей на будущее.

SWOT-анализ продовольственного рынка в период кризиса

(Использованы наработки Центра развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО»)

Сильные стороны:

- Готовность системы продовольственной безопасности к кризисам, ликвидация дефицита в кратчайшие сроки, оперативное взаимодействие между торговыми сетями и поставщиками продовольствия
- Готовность к быстрому переходу на дистанционную работу сотрудников офисов, достаточный уровень цифровизации бизнеса
- Достаточный уровень развития онлайн-каналов для населения, способность быстро их расширять и усовершенствовать
- Способность к саморегуляции и широкой кооперации внутри отрасли и между отраслями
- Достаточная устойчивость и способность сдерживать рост цен



Слабые стороны:



- Проблемы развития инфраструктуры производства и поставок
- Барьеры в использовании онлайн-сервиса для старшего поколения и в малых городах
- Административные ограничения (высокая бюрократизация, межрегиональные барьеры в движении товаров, организация перевозок и разгрузки, ограничения онлайн-продаж, усиление контроля за ценообразованием)
- Зависимость от курсов валют
- Высокий уровень закрепитованности производителей и ритейлеров
- Нехватка на рынке квалифицированных сотрудников, которых можно подготовить в короткие сроки
- Частичная зависимость от торгово-развлекательных центров, работа которых была ограничена. Зависимость отдельных сегментов (вендинга) от офисных пространств

Возможности:

- Ускоренное развитие онлайн-проектов
- Высвобождение дополнительной рабочей силы из других отраслей
- Переоценка трат на содержание офисов
- Выход на новые рынки, развитие новых каналов продаж для производителей и ритейла
- Интерес к локальным брендам



Угрозы:



- Падение доходов населения
- Увеличение затрат, связанных с обеспечением безопасности
- Рост закупочных цен
- Неплатежи по всей цепочке формирования цен
- Дефицит кадров в сельском хозяйстве
- Рост влияния государства, ожидания более жесткого ценового регулирования, новых нормативов в области безопасности
- Вторая волна распространения вируса
- Социальные риски, связанные с безопасностью сотрудников

«Сейчас очень непредсказуемая ситуация: рост неопределённости, ажиотаж покупателей, колебания спроса. В этих условиях сложившаяся система торговли сумела справиться за счет платформы взаимодействия с поставщиками, в том числе в рамках Межотраслевого

экспертного совета. Сейчас необходимо думать над новыми параметрами работы всей линейки обеспечения населения продовольствием. Будет, конечно, расти роль доставки, произойдет изменение ассортимента, спрос будет переходить в более доступный сегмент. Также ожидаются изменения в соотношении импорта и отечественного производителя. Будет происходить изменение самого состава игроков»

Александр Борисов, председателю совета ТПП по развитию потребительского рынка, председателю Межотраслевого экспертного совета по развитию потребительского рынка¹



1. Уроки кризиса: сильные стороны и слабости ритейла

1 урок. Кооперация

Справиться с нагрузкой ажиотажного спроса компаниям помогла слаженная работа всей цепочки поставок, что позволило:

- обеспечить возросший спрос на отдельные категории продукции;
- быстро перенастроить логистику под возросшие объемы, увеличить число машин;
- увеличить мощности линий упаковки.

Рост цен позволили сдержать целенаправленные усилия торговых сетей, использовавших собственные ресурсы, включая обнуление торговой наценки на ряд социально значимых товаров.

В ситуации, когда требовалась быстрая перестройка системы безопасности, компании действовали «вслепую»: ни у кого не было единого регламента или консультантов по эпидемиологической безопасности. Решения принимались на ходу, в результате постоянных консультаций и обмена опытом.

«Не было какой-то красной папки, которую можно было бы достать из шкафа и на которой крупно было бы написано «Пандемия», а внутри была бы инструкция, как действовать по ажиотажному спросу, по сдерживанию цен, по санитарным мерам. Все делалось на ходу, некогда было создавать или менять законопроекты. Вся работа была организована в рамках ежедневных штабов с представителями министерств и московского штаба, на которых ежедневно приглашались крупные ритейлеры. Решения формировались на основе оперативной информации, зачастую в общих чатах. Например, так собиралась оперативная информация о динамике спроса, об остатках на складах. На основании этого определялись задачи, корректировались правила, принимались меры поддержки»

Елена Коннова, директор по корпоративным коммуникациям X5 Retail Group

Кризис обострил ряд проблем регуляторики отрасли и добавил новые барьеры и сложности:

- из-за различий во вводимых мерах безопасности в разных регионах возникали проблемы с выдачей пропусков, риски несвоевременной доставки грузов;
- много грузов застревало на таможне как в связи с обычными проверочными мероприятиями, так и в результате ужесточения режима пандемии;
- существующие ограничения по ночной разгрузке, проезду тяжелого транспорта препятствовали быстрому закрытию увеличившегося спроса;
- отсутствовала регламентация в области временного найма рабочей силы из замороженных отраслей.

¹ Здесь и далее, если не указано иного, приводятся цитаты из собственных интервью «Платформы» и выступлений участников конференции «Продовольственная отрасль в ситуации кризиса: нужна ли программа изменений?», проведенной 14 мая 2020 года при поддержке Минпромторга России, «Сколково» и Торгово-промышленной палаты РФ.

«За время кризиса произошли трансформации во взаимоотношениях бизнеса и органов государственной власти, которые показывают, что здесь возможны гибкость и взаимопонимание. Они позволили достаточно эффективно избавиться от некоторых избыточных норм в регуляторике. Это касается и транспортной сферы, и отлаживания часов работы магазинов, временных промежутков. Были отдельные послабления, связанные с отгрузкой и разгрузкой товаров»

Анна Мелешина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса компании «Магнит»

Во всех случаях федеральные регуляторы и региональные органы власти подключались и «в ручном режиме» помогали решать проблемы поставщиков и ритейла, пытались усилить кооперацию между сторонами ритейла и производителями.

«Во всех регионах очень четкое понимание важности бесперебойной работы производителей продуктов питания. У нас практически не было сбоев, машины не останавливались больше, чем на несколько часов. Один из примеров: у нас есть завод практически на границах Московской и Тульской областей. На предприятии занято много людей из близлежащих городов Тульской области. Тульская область в период ограничений ввела двухнедельный обязательный карантин для тех, кто въезжает со стороны Москвы и Московской области. Буквально в течение полудня мы провели переговоры с Правительством Тульской области, нам разъяснили, каким образом должны проходить дезинфекцию наши служебные автобусы. Мы увеличили количество рейсов, чтобы увеличить дистанцию»

Александр Костиков, директор по коммуникациям PepsiCo

«Сегодня управление по взаимодействию государственными органами, конечно, оказалось на передовой. Тот темп и стиль взаимодействия, который задан, в том числе с Министерством сельского хозяйства, Министерством промышленности очень комфортен. Мы не только выполняем решения, нас активно привлекают к работе в рамках рабочих групп при их формировании. Спрашивают нашу позицию, мы можем высказать свое мнение. И те решения, которые потом принимаются, приемлемы для нас в части исполнения»

Рустам Хафизов, руководитель инновационного аналитического центра «Черкизово»

Оборотной стороной поддержки стало усиление контроля за ассортиментом и ценами. Стремясь обеспечить безопасность потребителя, государство давило на ритейл и производителей в целях увеличения запасов товаров первой необходимости. В результате на складах скопилось много излишков. Производители же были вынуждены перенаправить все ресурсы на производство данной группы товаров и «оголить» свою дистрибуторскую систему, напрямую снабжая ритейл. Это создало определенный риск для производителя: дистрибуторская система, выстраивавшаяся долгое время, может сжиматься.

Взаимодействие цепочки в период кризиса



С учетом социальной значимости, которую приобрела онлайн-торговля при пандемии, наиболее быстро и ярко проявился конфликт между существующей практикой ограничений и требованиями времени. Кризис перезапустил довольно сложную общественную дискуссию – о возможности онлайн-продажи и доставки подакцизных товаров. Достаточно быстро было принято решение разрешить продажу онлайн безрецептурных препаратов. Но, во-первых, постановлений, которые необходимы для старта продаж, не было долгое время, во-вторых, решение бизнес признает половинчатым – продажа рецептурных препаратов остается под запретом не смотря на существующие технологии электронных рецептов. То же относится к продаже других подакцизных товаров, например, алкоголя. Регуляторная политика не отличается гибкостью и подчас ставит на первое место угрозу, отсекая новые способы решения проблемы с сохранением комфорта потребителя и возможностей для бизнеса. При этом взаимное движение навстречу потребителя и бизнеса создает теневые каналы.

Закон о доставке безрецептурных препаратов принят в апреле. Постановления Правительства нет до сих пор [интервью взято в середине мая – «Платформа»], но большая часть населения не знает, что дистанционная торговля нелегальна. Предложений, по сути, гигантское количество, и кому надо покупать, тот покупает. Государство вытолкнуло всю онлайн-торговлю лекарственными препаратами в «серую зону». И то, что сделано, — это полумера. Разрешив доставку безрецептурных препаратов, государство, скорее всего, не разрешит доставку рецептурных даже при наличии электронных рецептов. Как правило, пациент в аптеке покупает препараты и рецептурные, и безрецептурные. Соответственно, если пациент может купить только часть того, что ему нужно, дистанционно, а за остальным ему нужно идти в аптеку, угадайте, что он будет делать?

Представитель фармацевтической компании

2 урок. Доверие

Большинство решений в момент кризиса принимались оперативно. Участникам рынка пришлось научиться доверять друг другу «со слов». Уход от бюрократизации позволил повысить чувствительность к сигналам о возможных проблемах и гибкость реагирования.

Самой эффективной технологией в кризис оказалась технология сотрудничества, солидарности. Самое опасное – если бы все свалилось в выяснения отношений, в решение каких-то формальных процедур. Производители и торговля вместе «сходили в разведку». И сразу стали видны и победители, и лузеры в этой истории. При этом существует дремучий набор регуляторных ограничений. Он вводился давно и по разным причинам, и он одинаково мешает сейчас и производителям, и торговле. Периодически возникают различные попытки влезать в «структуру полки». Или ограничения на новые каналы продаж. Но если мы хотим уменьшить потоки людей на улицах, значит, нужно обеспечить встречные потоки товаров. Расчистка завалов, выбор тем, укрепляющих солидарность производителя и торговли, могут быть очень результативными в ближайший период. Причем чем сильнее эти риски будут обоснованы, связаны с пандемией и с общеэкономической ситуацией, тем больше у них шансов быть принятыми.

Илья Ломакин-Румянцев, Общественный совет при Минпромторге России, бизнес-школа «Сколково»

Кризис подчеркнул и конфликты внутри отрасли, и ее способность к саморегуляции. Показательными стали маркетплейсы, где поставщики могут без согласования устанавливать собственные цены. Так, Ozon, «Беру», Wildberries и «Яндекс.Маркет» были вынуждены внимательно следить за ценами на популярные из-за коронавируса товары, устанавливаемыми продавцами на площадках, а в случае необоснованного роста цен применять различные меры – от временной приостановки продаж до расторжения договоров.

«Мы, к сожалению, наблюдаем сейчас массовые попытки пользоваться повышенным спросом и настроениями, создаваемыми информационным полем. Поэтому, помимо мониторинга цен 24/7, мы приняли решение ограничить максимальный порог цены на самые востребованные товары. Мы разослали информационное письмо продавцам нашей площадки – их уже более 9 тыс. – и предупредили их о санкциях в случаях нарушений»

Анна Калеева, директор Ozon Marketplace²

3 Урок. Межотраслевое и внутриотраслевое взаимодействие

Многие компании нашли способы кооперации друг с другом, взаимной помощи себе и потребителю.

² Российские маркетплейсы сдерживают цены на востребованные из-за коронавируса товары // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/8020685> (дата обращения: 01.06.2020).

- Временное трудоустройство людей, потерявших работу, в компании с перегрузкой (службы доставки, продуктовые магазины).
- Продажа блюд ресторанов через торговые сети. Эксперты считают, что в будущем это станет нишевой стратегией, так как торговые сети заинтересованы в развитии собственной кулинарии, да и потери в магазинах намного выше.

«Когда начинают поставлять новый товар, всегда есть непрогнозируемый спрос, особенно с учетом того, что рестораны попадают в средний или высокий ценовой сегмент. Самый большой риск – списания, второй — это то, что условия работы торговых сетей со своими поставщиками — это существенно более жесткая история, чем то, к чему привыкли рестораны в принципе»

Михаил Бурмистров, генеральный директор Infoline-Аналитиказ

В марте-апреле сеть «Пятерочка» трудоустроила 33,6 тыс. человек, потерявших работу в период пандемии; всего по холдингу X5 Retail Group – 40 тыс. человек.

Wildberries приняла на работу сотрудников закрытых магазинов и ресторанов (FINN FLARE, Stockmann, «Твое», ZENDEN, рестораны «Теремок», пекарни «Буше» и др.). Всего трудоустроено 4,7 тыс. человек.

Сеть «Магнит» временно трудоустроила часть сотрудников Burger King и KFC.

- Партнерство торговых сетей с такси, службами доставки, каршеринговыми сервисами. Наиболее заметным событием стало использование торговыми сетями и кафе служб такси для доставки продуктов на дом. С введением «нерабочих дней» и изоляции таксисты потеряли часть клиентов, и это партнерство пришлось как нельзя кстати. А после наступления стагнации спроса в сетях в 20-х числах апреля службы такси помогают уже сетям поддерживать спрос.

Gett Delivery и «Яндекс.Такси» стали возить заказы из магазинов «ВкусВилл», «Азбука Вкуса», «Перекресток» и др.

Сервис «Делимобиль» предложил бизнесу свой автопарк для доставки заказов из магазинов, первым клиентом стал сервис экспресс-доставки из магазинов «Пятерочка»

«Ситимобил» запустил в Москве доставку из ресторанов, с которыми работает Delivery Club, а также сотрудничает с сервисом доставки «СберМаркет», к которому подключены многие торговые сети, включая Metro и «Ашан».

«Нам, конечно, помогло сотрудничество с новыми партнерами. Наш ассортимент появился на многих АЗС. Из маркетплейсов начали сотрудничать с Lamoda, из такси – наш новый партнер «Яндекс.Такси» помог нам выйти в новые города и в пределах «бетонки» обеспечить полное покрытие»

Анна Платова, управляющий по внешним коммуникациям сети магазинов «ВкусВилл»

- Совместные продажи продуктов торговыми сетями, использование площадок в качестве маркетплейсов. Размещение продуктов на площадках конкурентов стало устойчивым трендом. Некоторые кофейни, наоборот, начали договариваться со своими поставщиками и отгружать продукты для продажи, как в магазинах.

«ВкусВилл» запустил проект «Ресторан на полке», в рамках которого продает блюда без собственной наценки. В мае около 60 кафе воспользовались его полкой.

«Перекресток» поставил на полки московских супермаркета продукцию семейных кафе «АндерСон» и фабрики-кухни GinzaGo. Московские «Ленты» начали продажу готовой еды из «Шоколадницы».

Продукты «ВкусВилл» можно заказать через Perekrestok.ru или «Утконос», а продукты «Ашана» – купить на AliExpress.

³ Российские рестораны начали продавать блюда через торговые сети // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/8479543> (дата обращения: 02.06.2020).

4 Урок. Цифровизация

Онлайн стал главным инструментом адаптации для потребителя и бизнеса и сыграл в период пандемии нетипичную для себя роль – обеспечивал не только комфорт, но и, в первую очередь, безопасность.

ТОП-7 компаний в онлайн торговле продуктами (апрель 2020 года)⁴

		Оборот	 Количество заказов	 Средний чек
 X5 Retail Group (Perekrestok.ru и «Доставка Пятерочка»)	1,7 млрд. р.	521 000	3 270 р.	
 Утконос	1,65 млрд. р.	243 000	6 800 р.	
 СберМаркет	1,5 млрд. р.	328 000	4 600 р.	
 Ozon.ru**	1,06 млрд. р.	1 000 000	960 р.	
 iGoods	1,0 млрд. р.	196 000	5 060 р.	
 Яндекс. Лавка	0,9 млрд. р.	900 000	1 000 р.	
 Самокат	0,85 млрд. р.	1 000 000	850 р.	

- Цифровизация ритейла шла все последние годы. Достаточный базовый уровень развития, сформированные сильные IT-команды позволили быстро наращивать пропускную способность канала и внедрять новые решения. Немаловажным стало и наличие внутренней цифровизации, которая позволила компаниям перевести массу сотрудников на удаленную работу. Например, X5 Retail Group перевела на удаленную работу 97% сотрудников центральных офисов всего за две недели. Это позволила сделать цифровая трансформация, которую компания проводит с конца 2018 года.

«В начале марта мы доставляли около 800 заказов в день через приложение «ВкусВилл Экспресс» по Москве. В середине месяца в связи с известными событиями заказы начали расти кратно и приложение не выдержало. Пришлось за два дня создать рабочую группу и быстро перестроить все процессы компании на поддержку доставки. В итоге к концу апреля у нас было уже 200 тыс. выполненных заказов за месяц со средним чеком в 2,7 тыс. Мы вышли на совершенно новый уровень. В конце апреля мы начали внедрение дарксторов в свои магазины. Нанимали сборщиков и курьеров. Усиленно занимались IT. В итоге сейчас, на последней неделе мая, наша доставка есть почти везде, где есть «ВкусВилл». Доставляем в среднем 25 тыс. заказов в день. Сделали доставку бесплатной, нет никаких доплат и наценок, минимальной суммы заказа. Доставляем бесконтактно в течение дня. Вышли с отдельным проектом доставки по дачам и поселкам. Уже есть 23 направления вокруг Москвы»

Анна Платова, управляющий по внешним коммуникациям сети магазинов «ВкусВилл»

- Появились десятки новых сервисов и разработок, которые будут актуальны при возможной второй волне пандемии и после кризиса.

⁴ Данные: INFOline Russia TOP online food retail. <https://www.forbes.ru/biznes/400913-kak-x5-retail-group-smog-v-pandemiyu-oboyti-utkonos-i-stat-novym-glavnym-supermarketom>

«Мы еще раз убедились, что в России есть большое количество собственных онлайн-сервисов – мощных, конкурентных, эффективных. Кроме того, в эти дни и большинство офлайн-компаний, игроков традиционных рынков цифровизируют свои услуги небывальными темпами, переводят деятельность в онлайн и вступают в коллаборацию с интернет-игроками. Все это вместе не только демонстрирует социальную миссию цифровой среды, но и является масштабной работой на пользователя»

Сергей Плуготаренко, директор РАЭКs

- Рынок FMCG оставался одной из последних крепостей на пути онлайн. По оценкам Nielsen⁶, доля онлайн-канала почти удвоилась на рынке – с 1,8 до 3,0% – и в перспективе будет продолжать расти быстрыми темпами.

«Мы знаем, что онлайн мог бы занять даже еще большую долю, если бы не столкнулся с логистическими проблемами: нехватки товаров, запасов, курьеров. Но игроки сегодня активно решают эти проблемы. И, если весь рынок ключевых сетей начинает сокращаться – по крайней мере, в натуральном выражении, – то онлайн растет темпами на уровне 130% против прошлого года. То есть 3%, на наш взгляд, очень быстро превратятся в 5% и больше»

Константин Локтев, директор по работе с ритейлерами Nielsen

Онлайн проявил и слабости: канал оказался не готов к возросшему спросу, в первые недели карантина сроки доставки возросли в разы, и многие потребители не смогли воспользоваться услугами. Кроме того, недостаточным было развитие канала в малых и средних городах. А в ряде регионов, как оказалось, онлайн-торговля вообще запрещена или никак законодательно не регламентирована.

5 урок. Информационная прозрачность

COVID-19 - самый “медийный” вирус в истории. На поведение потребителей в кризисной ситуации сильно влияет канал распространения информации. Во время последних экономических кризисов и эпидемий это были традиционные СМИ и интернет, в том числе социальные сети. К 2020 году роль социальных сетей и мессенджеров значительно возросла. Непривычная для горожанина пустая полка запустила бурную сетевую реакцию. Дефицит стал на краткий период своеобразной городской игрой – полки фотографировали, снимали видео, создавали мемы, которые распространялись быстрее, чем сети пополняли запасы, а, кроме того, имели большую инерцию.

Наиболее эффективный инструмент борьбы с паникой, как показывает опыт, – это объективная, регулярная информация. Ритейл как наиболее близкая к потребителю часть цепочки первым попал под критику потребителя, столкнулся с последствиями его обеспокоенности, первым почувствовал рост запросов на информацию по самым разным темам – о запасах продуктов, динамике цен, заболевших сотрудниках. За март только X5 Retail Group обработала в три раза больше запросов от СМИ, чем в обычное время.

⁵ Все онлайн: как коронавирус помог цифровизации // Газета.ru URL: https://www.gazeta.ru/tech/2020/04/10_a_13044061.shtml (дата обращения: 02.06.2020).

⁶ См.: Мероприятие ЦСП «Платформа»: Продовольственная отрасль в ситуации кризиса: нужна ли программа изменений. 2020. 14 мая.



2. Новый этап: угрозы для рынка

Стагнация

По наблюдениям Nielsen, рост продаж товаров FMCG в крупнейших розничных сетях с начала апреля стал замедляться и уже с 20 по 26 апреля снизился на 1,4% в натуральном выражении по сравнению с аналогичной неделей 2019. Это можно считать тем самым рубежом, когда рынок от ажиотажного спроса перешел к стагнации.

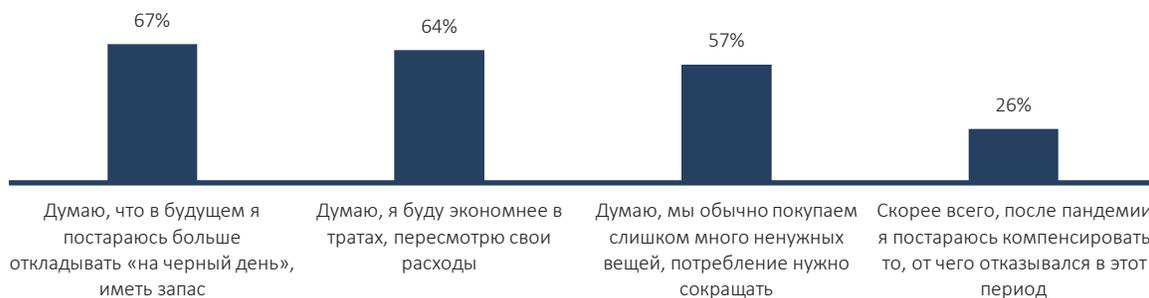
Динамика оборотов розничной торговли по данным Росстата⁷



Снижение реально располагаемых доходов населения во II квартале, по прогнозам Внешэкономбанка, составит порядка 17,5%, а по итогам 2020 года – 6,5%. Рост безработицы лишь усиливает тренд. Например, ВШЭ прогнозирует рост безработных более чем в 2 раза на 5–6 млн человек. По данным Минтруда России, сейчас в стране 3,7 млн безработных.

Кризис заставил людей пересмотреть отношение к тратам и сбережениям: значительная часть населения намерена экономить и больше откладывать, иметь «подушку безопасности». Только каждый четвертый считает, что после пандемии станет «наверстывать упущенное».

Согласны ли Вы со следующими высказываниями? (% опрошенных, сумма баллов 4–5 по 5-балльной шкале согласия с суждениями⁸)



Наметилась экономия трат на все группы товаров. Однако ритейл, обеспечивающий одну из базовых потребностей человека, более устойчив к кризисам в сравнении со сферами досуга, HoReCa, рынком одежды или электроники.

⁷ Оборот розничной торговли в апреле снизился до 2,1 трлн рублей // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/8570919> (дата обращения: 30.05.2020).

⁸ Онлайн-опрос, проведен ЦСП «Платформа» на основе панели OMI. Объем выборки 1000 респондентов. Выборка квотная. Данные репрезентируют онлайн-аудиторию России в возрасте старше 18 лет в городах с населением более 100 000 человек по полу, возрасту, федеральному округу и размеру населенного пункта. Квоты задаются на основе данных ФОМ о структуре онлайн-аудитории. Период сбора данных: 30 апреля 2020.

Планируете ли Вы экономить на следующем? (% опрошенных)

* приводятся данные от доли потребляющих алкогольную и никотинсодержащую продукцию соответственно



«В перспективе примерно 50% потребителей планируют сократить расходы во всех каналах потребления товаров, кроме магазинов у дома. По оценкам экономистов, совокупное падение доходов населения может составить от 8 до 12% по году»

Илья Ломакин-Румянцев, Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО»

Ритейл в этот период наблюдает изменение структуры потребительской корзины: смещение в сторону более дешевых продуктов, сокращение заказов готовой еды. Падает трафик в магазинах и замедляется рост среднего чека. Наибольшие угрозы формируются для несетевой розницы и региональных сетей, а также для производителей премиальных товаров.

«Падение продаж нашей продукции на полках магазинов – 15–20%, в ресторанах и кафе – минус 55–75%. Но ситуация может меняться быстро, и за ней нужно следить. Больше всего беспокоит, если работа остановится, пойдут увольнения. Мониторим риски разрыва поставок сырья и запчастей, сбои в логистике и отсутствие наших продуктов на полках. Сейчас очень важно следить за балансом между затратами и доходами и иметь доступ к дополнительному финансированию»

Владислав Чебурашкин, основатель «Братья Чебурашкины. Семейная ферма»

Падение прямо или косвенно скажется на всех. Но потребности разных игроков различаются.

Со стороны малого и среднего бизнеса уже с начала карантина звучит запрос на поддержку и возможность снижения расходов. Для ритейла и производителей с большим числом работников здесь особенно актуально снижение страховых взносов. Оно дало бы возможность сохранить рабочие места, а где-то – проиндексировать заработные платы. Ряд экспертов, например директор Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС Татьяна Малева⁹, видят в поддержке работодателя (субсидии, арендные каникулы, налоговые послабления) также лучший способ поддержать население и его спрос, предотвратить рост безработицы.

Но со стороны крупных и относительно устойчивых игроков, в первую очередь, звучит запрос не на поддержку бизнеса, а на прямую поддержку потребителя, стимулирование спроса через систему адресной продовольственной помощи, индексацию зарплат и пенсий. Идея введения продуктовых карточек для малообеспеченного населения обсуждается на протяжении многих лет, кризис вывел дискуссию на новый виток. В такой системе видят возможность для поддержки, в том числе, сельского хозяйства.

В апреле объединения производителей и поставщиков продовольствия и торговых сетей обратились в правительство с просьбой начать реализацию замороженного проекта Минпромторга по созданию системы поддержки малоимущих граждан продовольственными карточками. По расчетам, на финансирование проекта с мая до декабря 2020 года потребуется 800 млрд руб. Продуктовые карточки на сумму 10 тыс. руб. ежемесячно смогут получать 10 млн россиян.

Несколько недель тому назад было коллективное обращение отраслевых союзов и ассоциаций на имя премьер-министра Мишустина. Союзы выступали с предложением обратиться к опыту США, Китая - программам продовольственной помощи. В классической экономической теории этот проект называется «гезелевскими деньгами». Тем самым государство через население стимулирует потребительский спрос и возвращает деньги в экономику.

Сергей Лахтюхов, генеральный директор национального союза птицеводов

Дать хороший эффект может и адресная продовольственная помощь социально незащищенным слоям населения. У нас таких людей 20–25 млн, и, к сожалению, эта цифра будет расти. Эти люди потребляют продукты питания ниже рекомендованных норм. При рекомендациях Минздрава по потреблению 73 кг мяса в год на душу населения эта часть россиян потребляет не более 50 кг в год. Если государство поддержит ее, то это создаст дополнительный спрос. В итоге через потребителя это поможет и сельскому хозяйству. ... Эта программа [адресной продовольственной помощи] постоянно спотыкается о нехватку ресурсов: на нее смотрят как на расходы, а не как на доходы. А именно это дало бы мощный толчок отрасли и инвестициям в экономику и, как следствие, в создание новых рабочих мест, рост сельского хозяйства и т. д. Понятно, что сейчас надо ориентироваться на какие-то быстрые решения, но в более долгосрочной перспективе такие меры могли бы поддержать потребителя и экономику.

Сергей Михайлов, генеральный директор компании «Черкизово»¹⁰

⁹ См.: Потребительский рынок 2020: взгляд в будущее: online-конференция Центра развития потребительского рынка бизнес-школы «СКОЛКОВО». URL:

https://www.youtube.com/watch?bulk_email_rid=7921&v=dol9zqRRixE&feature=emb_title&utm_campaign=conference_2005&utm_medium=email&utm_source=crm_sk&utm_content=fu_all&bpmtrackid=3&bpmreplica=0&contactId=27fd4d37-409a-4ddc-939f-451abcc7f6c6&bulkEmailRecipientId=91f0ddb3-c585-4b53-b0a5-d25a5da3728d (дата обращения: 20.05.2020).

¹⁰ «Меньше есть – последнее, что люди будут делать» // Ведомости. 2020. 11 июня. URL:

<https://www.vedomosti.ru/business/characters/2020/06/10/832357-menshe-est-lyudi> (дата обращения: 11.06.2020)

Критики сценария считают, что адресная помощь будет стимулировать спрос только в краткосрочной перспективе, не меняет ситуации системно и, кроме того, может увести спрос в самый низкий ценовой сегмент. Это метод поддержки, который должен применяться очень точно, для самых незащищенных групп населения. Однако такую систему сложно администрировать – необходимо понять, кому помогать, кому нет. Кроме того, программа, которая обсуждалась и прежде, сталкивалась с нехваткой средств.

Угроза роста цен

Рассматриваемая отрасль, несмотря на доминирование на полке отечественных товаров, сохраняет зависимость от обменного курса. В марте угроза подъема цен была настолько велика, что Премьер-министр РФ Михаил Мишустин¹¹ одобрил идею создать механизм по ограничению цен на социально значимые продукты. Предполагалось обязать Правительство РФ замораживать розничные цены на социально значимые продукты при их удорожании более чем на 30% в месяц. При этом стоимость товаров в магазинах не должна превышать цены производителей более чем на 50%, а оптовиков — на 20%. В перечень товаров, на которые может устанавливаться ограничение торговой наценки, вошли мясо, масло, яйца, хлеб, крупы и др. ФАС России и Минпромторг России выступили против такой заморозки цен, указав, что она создаст дефицит на ряд товаров, но не окажет позитивного влияния на инфляцию. По оценкам представителей сетей, ограничение торговой наценки на социально-значимые категории товаров не снизит цену на наиболее дешевые товары в магазинах, поскольку текущие торговые наценки в этой категории традиционно ниже 20% во всех торговых сетях. Если цена на сырье или импортные составляющие объективно выросла и производитель стал продавать товар по отпускной цене на 25% дороже, покупатель также заплатит на 25% больше при той же торговой наценке. Сегодняшний механизм свободного ценообразования позволяет сетям субсидировать самые дешевые товары за счет более дорогих.

На середину июня ситуация с ценами остается стабильной. Продуктовые сети стараются их сдерживать. Например, X5 и Магнит практиковали обнуление наценок на социально значимые товары. Но производители страдают из-за волатильности цен и спроса: не всю продукцию удается отгружать; растут затраты на электроэнергию, закупочные цены на импортируемые компоненты и технику, логистические расходы. А с учетом сокращения доходов населения уменьшаются возможности сетей компенсировать более низкие наценки на товары первой необходимости за счет более высокомаржинальных товаров.

Аналитики полагают, что цены могут вырасти, но незначительно. По мнению доцента РЭУ имени Г. В. Плеханова Михаила Перельмана, до конца 2020 года потребительская корзина подорожает на 10–12%¹². Согласно консенсус-прогнозу аналитиков, инфляция на конец текущего года может составить 4,7%¹³.

Возможный рост регуляторной нагрузки

- При росте закупочных цен уязвимы все участники цепочки создания продукта, но именно на ритейл обычно направлены основные требования, связанные с ограничениями наценок. Проблема коснулась не только ритейла. О ней говорят, например, представители фармацевтической отрасли, которая также оказалась «на передовой» в пандемию.

После пандемии я бы ожидала больше диалога со стороны регуляторов с компаниями, хотя бы с теми, которые поставляют жизненно-важные препараты. Именно на рынке ЖВ у нас очень жесткое регулирование цен. Сейчас, в частности, моя компания вынуждена поставлять

¹¹ См.: Алмакунова Р., Ивушкина А. Указ. соч.

¹² Там же.

¹³ См.: Ястребова С. Инфляционные ожидания россиян растут // Ведомости. 2020. 21 апр. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/04/21/828590-inflyatsionnie-ozhidaniya> (дата обращения: 20.05.2020).

препараты себе в убыток. Нужно оставить компаниям возможность делать бизнес, а не заниматься благотворительностью. Сегодня мы вынуждены перекрывать убытки от продаж одних препаратов за счет других. Но это не вечная история.

Елена Литвинова, генеральный директор компании «НоваМедика»

- Неспецифичным для продуктового рынка риском является и то, что возможный бюджетный дефицит создаст соблазн решить проблемы за счет бизнеса.
- Период пандемии, как ожидается, приведет ко введению большого числа новых нормативов и усилению контроля за организацией рабочих мест и торговых площадей, производственных процессов. Новые требования неизбежно связаны с затратами.
- Помимо этих новых факторов, угрозы формируют запланированные до начала пандемии мероприятия, требующие крупных финансовых затрат. Так, сегодня продолжается введение обязательной маркировки продукции по отдельным отраслям. Вводится маркировка молочной продукции, что требует введения специальных линий у производителей. Крупные производители к этому в основном подготовились, а для малых это может стать большим стрессом. По ряду позиций, например табачной продукции, у ритейла сформировались большие остатки, и если продажу без маркировки запретят с 1 июля¹⁴, это станет еще одним проблемным вопросом, который придется решать. Введение маркировки в целом может привести к тому, что объемы маркируемых товаров будут сокращаться (пример – введение маркировки обуви и снятие ее с продаж в ритейле).

Еще одна рискованная для отрасли перспектива – внедрение проектов обращения с отходами (в ритейле есть твердые коммунальные отходы, например упаковка, и органические отходы). На сегодня не определена позиция государства в этом отношении, и нельзя спрогнозировать, какова будет потенциальная финансовая нагрузка на бизнес, связанная с утилизацией твердых отходов в средне- и долгосрочной перспективах. Эксперты отрасли сходятся в том, что сейчас не время создавать дополнительную финансовую нагрузку на бизнес.

«Что было бы полезно в плане господдержки – это скорейшая ликвидация различных барьеров и отказ от новых. Уже достаточно длительное время идут дискуссии относительно маркировки разных сегментов, в которых мы представлены. Мы считаем, что это уже избыточное регулирование. Сейчас лучше сконцентрироваться на том, что индустрия своими силами прорывается, несмотря на то, что идет высокая волатильность курса валют, несмотря на то, что есть цепочка поставок, что падает потребительский спрос. Не надо ей мешать. Надо, наоборот, дать ей нормально, без ИВЛ и без кислородной поддержки, раздышаться. И потом уже, о чем мы всегда говорим, находясь в постоянном диалоге с индустрией, думать, какие могут быть дальнейшие инициативы, как они отразятся на индустрии и самое главное – на уже изрядно похудевшем кармане нашего потребителя»

Александр Костиков, директор по коммуникациям PepsiCo

Общий запрос бизнеса на период восстановления после пандемии направлен на смягчение мер контроля и регуляторных ограничений, применение более широких возможностей самоорганизации отраслей. Именно кооперация – горизонтальная и с органами власти – показала наибольшую эффективность в период кризиса. Во власти ритейл увидел большую адаптивность, настроенность на диалог. В этой точке сформировались определенные ожидания, ощущение, что важно не упустить момент.

¹⁴ См.: Волобуев А., Ковальчук Д. Правила переноса: власти отказались откладывать маркировку обуви, лекарств и сигарет // Известия. 2020. 3 июня. URL: <https://iz.ru/1018945/aleksandr-volobuev-dmitrii-kovalchuk/pravila-perenosa-vlasti-otkazalis-otkladyvat-markirovku-obuvi-lekarstv-i-sigaret> (дата обращения: 04.06.2020).

Вместе с тем, эксперты отмечают и определенные противоречия между ожиданиями и практикой. Например, вопросы вызвала инициатива Совета Федерации по повышению возраста для продажи алкоголя лицам с 18 лет до 21 года, обоснованная повышением актуальности темы здоровья в период пандемии.

Риск дефицита рабочей силы

На фоне роста безработицы может возникнуть парадоксальная ситуация с дефицитом рабочей силы.

«В России это сейчас не так очевидно, но в Европе и Штатах – очень сильная проблема с трудовыми ресурсами. Из-за ограничений мигранты, которые обычно были заняты на полях, на сборе урожая, во время посадочных работ, не могут выйти на поля. Стала очевидна зависимость от рабочей силы. Риск остаться без рабочих рук может способствовать тому, что урожай не будет собран, и мы столкнемся с нехваткой продовольствия на рынке»

Екатерина Антоневиц, сотрудник по связи Московского офиса Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН

В агропромышленном комплексе значительная часть рабочих мест обеспечивалась мигрантами. Некоторые из них покинули Россию и не смогут сюда вернуться к лету, чтобы удовлетворить сезонный спрос. При этом в 2020 году ожидается рекордный урожай зерна.

«На юге уже сейчас проявились риски в садоводстве из-за позднего (в силу заморозка) времени цветения. Садоводы полагают, что они могут потерять от 60 до 90% урожая. При этом ожидается рекордный урожай зерна, а, как мы помним, у нас есть два основных риска – неурожай и урожай»

Илья Ломакин-Румянцев, Центр развития потребительского рынка Московской школы управления «СКОЛКОВО»



3. Новый этап: возможности и лучшие практики

Развитие электронной торговли в регионах

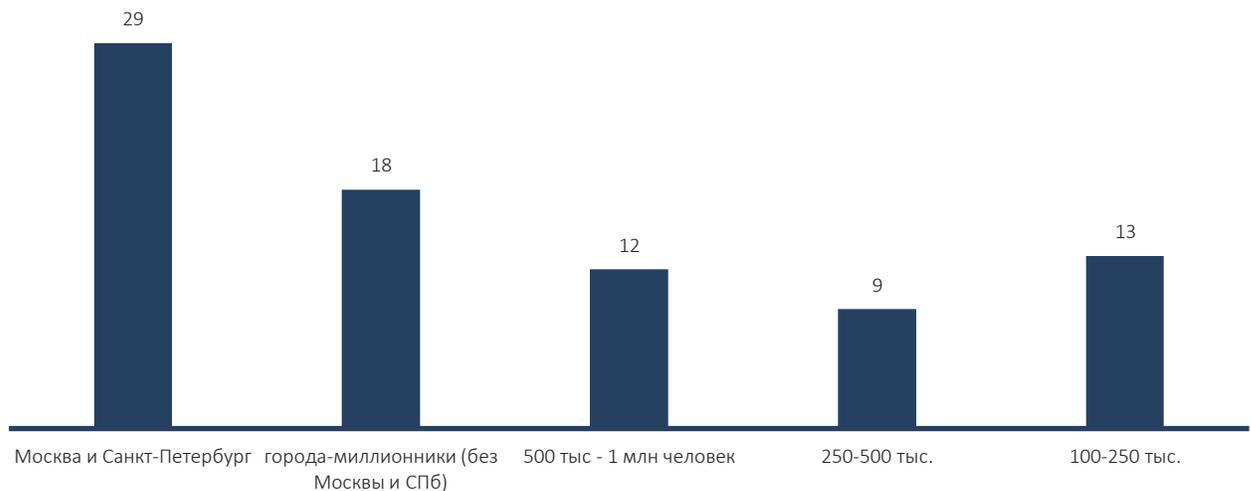
Онлайн делал главную ставку на крупные города, где наблюдаются, с одной стороны, наибольшие запросы на комфорт, экономию времени и разнообразие товаров, с другой – платежеспособный спрос.

Кризис стимулировал ритейл развивать канал и в малых городах. Но здесь имеется ряд препятствий:

«СберМаркет» планирует организовать доставку во все субъекты РФ до конца июля. Масштабированию сервиса помогают договоренности с ритейлерами – Metro, «Ашаном», «Лентой» (из выступления Асана Курмангузина, генерального директора «СберМаркета» на конференции «Потребительский рынок 2020: взгляд в будущее»).

- в некоторых регионах мешают ограничения в работе курьеров из-за отсутствия единых правил регулирования. По данным АКИТ¹⁵, дистанционная торговля не разрешена в Вологодской области, Камчатском крае и Чеченской Республике, а в Свердловской, Челябинской и Тюменской областях она не регламентирована;
- сказывается неразвитость инфраструктуры для онлайн-торговли в регионах. Опрос АСИ¹⁶ в начале апреля показал, что службы доставки пусть и с увеличенными интервалами, но справляются с заказами только в крупных городах. По данным опросов «Платформы», доля заказывавших онлайн продукты в период карантина снижается по мере уменьшения размера населенного пункта.

Покупали продукты с доставкой с момента начала самоизоляции (% опрошенных, сумма баллов 4–5 по 5-балльной шкале¹⁷)



¹⁵ См.: АКИТ: отсутствие единых правил регулирования ограничило интернет-торговлю в регионах РФ // Будущее России. Национальные проекты. 2020. 3 апр. URL: <https://futureussia.gov.ru/nacionalnye-proekty/otsutstvie-edinyh-pravil-regulirovania-ogranicilo-internet-torgovlu-v-regionah-rf-akit> (дата обращения: 20.05.2020).

¹⁶ См.: Мониторинг СМИ 14 апреля 2020: дайджест // ПостМедиа. С. 24. URL: https://files.data-economy.ru/Digest/Digest_20200414.pdf (дата обращения: 25.05.2020).

¹⁷ Онлайн-опрос, проведен ЦСП «Платформа» на основе панели OMI. Объем выборки 1000 респондентов. Выборка квотная. Данные репрезентируют онлайн-аудиторию России в возрасте старше 18 лет в городах с населением более 100 000 человек по полу, возрасту, федеральному округу и размеру населенного пункта. Квоты задаются на основе данных ФОМ о структуре онлайн-аудитории. Период сбора данных: 30 апреля 2020.

Выход на новые рынки и расширение каналов продаж

Заккрытие ряда каналов сбыта (рестораны, гостиницы, офисные пространства) стимулирует рынок искать новые возможности.

- Всё больше производителей продуктов, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса, запускают собственные торговые интернет-площадки и пользуются маркетплейсами. Популярность маркетплейсов подогревается обещанием властей субсидировать часть затрат малому бизнесу на доставку товаров до распределительных центров площадок электронной торговли.

«На последней неделе марта новые поставщики в Ozon удвоились, а действующие расширили свой ассортимент: 25 марта количество новых товаров превысило отметку в 50 тыс. позиций, в три раза больше среднего значения 2020 года. В апреле в процессе заведения товаров на маркетплейс находилось около 25 тыс. компаний»

Мария Заикина, директор по связям с общественностью интернет-компании Ozon

- Производители, например «Черкизово», «Мираторг», «Русский стандарт» и Carlsberg, пробуют экспортировать продукты за рубеж. Аналитики указывают на рост экспортных возможностей из-за девальвации рубля¹⁸.

«Проблема перепроизводства существует. Что это значит? У нас закрылась, как мы знаем, вся HoReCa. У нас не летают самолеты. Гостиницы, стадионы, туристические места – все это было огромным ресурсом для производителей еды. Все эти каналы сбыта сейчас закрыты, и нужно как-то перестраиваться. Естественно, сейчас у нас на рынке больше предложения, чем спроса, который очень хаотично переструктурирован. Необходимо перестроить логистику. Но, к сожалению, многие производители были заточены под оснащение и производство товаров в больших количествах – для отелей, для стадионов. И переформатировать, переоформить это производство в меньшее достаточно дорого. Из-за этого многие вынуждены будут уйти с рынка, что также повлечет за собой последствия для продовольственной безопасности»

Екатерина Антонец, сотрудник по связи московского офиса продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН

- Сети также расширяют экспортный потенциал. В частности, сеть «Светофор» открывает третий магазин в Германии, в планах – Литва, Польша; Wildberries выходит на рынки Словакии, создает распределительные центры в Германии. Переориентация на экспорт несет некоторые риски для внутреннего рынка, однако пока итоги по развитию этого тренда подводить рано.
- Вендинг, зависящий от офисных пространств, вошел в список наиболее пострадавших от коронавируса отраслей. Однако на фоне в целом негативного тренда продавцы приспосабливаются к обстоятельствам, создавая новые предложения. Сети «ВкусВилл» и «Азбука Вкуса» устанавливают автоматы и микромаркеты в жилищных комплексах, а Иван Соломаха, основатель проекта по установке фермерских молокомаатов «А-молоко» во дворах домов, рассказывает, что его выручка за последние два месяца выросла на 20%.

«Подводить итоги рано, вендинг в ЖК для российского покупателя – пока диковинка, но продажи растут. Сейчас 11 вендингов «ВкусВилла» работают в жилых домах и 100+ на МЦК и в общественных местах Москвы и Санкт-Петербурга. Ассортимент в каждом вендинговом

¹⁸ См.: Бурлакова Е. Сельскому хозяйству предсказали новую волну импортозамещения // Ведомости. 2020. 7 мая. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/05/06/829710-volnu-importozamesheniya> (дата обращения: 25.05.2020).

автомате будет меняться в зависимости от предпочтений жителей дома – покупатели смогут направить обращение со списком желаемых продуктов. Мы также включим корм для кошек и собак и непродовольственные категории товаров, востребованные в условиях самоизоляции»

Анна Платова, управляющий по внешним коммуникациям сети магазинов «ВкусВилл»

Интерес к локальным брендам

Возникшие трудности с перевозками товаров между регионами, необходимость стимулировать спрос и поддерживать малый бизнес напомнили рынку о локальных брендах. Вопрос их поддержки до периода пандемии постоянно откладывался. Вокруг маркировки НМПТ (наименование мест происхождения товаров) сложился парадокс:

- сложная процедура регистрации требует заключения четырех ведомств для внесения в реестр Роспатента;
- при этом отсутствует система защиты и контроля качества – сведения вносились и подтверждаются только раз в 10 лет.

Сегодня предлагается ряд мер, которые позволяют, по замыслу разработчиков, контролировать качество продукции и при этом не создавать дополнительной административной нагрузки на производителя. Меры должны стимулировать производителей задуматься о маркировке своих товаров.

«Региональные бренды могли бы стать одним из драйверов для развития продовольственной отрасли в посткризисный период. НМПТ – это развитие частных инициатив, народных промыслов, развитие регионов, в которых производится продукция. Минсельхоз создавал программу поддержки региональных брендов, Минпромторг много работал в этом направлении. Однако системно так и не была сформирована государственная политика. И поэтому мы имеем то, что имеем: сравните количество региональных брендов, зарегистрированных в качестве НМПТ в европейских странах и у нас. В России это всего около 250–260 наименований. Роскачество некоторое время назад подписало соглашение с Роспатентом и теперь будет проверять особые свойства товаров, маркируемых НМПТ, которые сейчас охраняются государством. Это будет делаться в ходе текущих исследований продукции на рынке без дополнительной административной нагрузки на бизнес»

Андрей Белоусов, заместитель руководителя Роскачества

Выводы

- Продовольственная отрасль в значительной степени справилась с наиболее острым вызовом первого периода – резким скачком спроса, который произошел в марте и начале апреля. Это удалось сделать, прежде всего, за счет высокой степени самоорганизации участников рынка по всей цепочке обеспечения продовольствием, взаимного доверия игроков отрасли и регуляторов, которое позволило существенно сократить стоимость транзакционных издержек в ситуации быстрого реагирования. Самыми эффективными инструментами в кризис стала самоорганизация и кооперация внутри отрасли и между отраслями. Это подчеркивает **важность развития института саморегулирования рынка в перспективе.**

Минпромторг России и другие ведомства оказали действенную организационную поддержку, смогли установить достаточно эффективное взаимодействие с бизнесом, оперативно устраняя административные барьеры. Во власти ритейл увидел большую адаптивность, настроенность на диалог. В этой точке **сформировались ожидания нового качества отношений с государством в будущем.**

- Кризис показал несовершенство существующей нормативной базы. Ряд административных барьеров тормозил скорость реагирования. Еще до наступления эпидемии бизнес говорил о необходимости ревизии некоторых регуляторных норм. **Общий запрос на период восстановления после пандемии направлен на смягчение мер контроля и регуляторных ограничений,** мораторий на все меры, которые могут привести к дополнительной финансовой нагрузке на бизнес, смягчение ценового регулирования, учет позиции бизнеса по поводу введения новых правил, связанных с эпидемиологической безопасностью.
- **Онлайн стал основой адаптации и бизнеса, и потребителя в период кризиса.** Полностью оправдали себя усилия, сделанные в предыдущие годы по развитию различных форматов онлайн торговли и цифровизации бизнеса в целом. Это позволило в кратчайшие сроки перевести сотрудников на удаленную работу и расширить канал онлайн-торговли. В дальнейшем конкурентоспособность участников рынка будет в значительной степени определяться успехами в этой сфере. Кроме того, кризис актуализировал проблему развития инфраструктуры для онлайн торговли в регионах, в том числе малых городах.
- Кризис подтолкнул компании выработать **ряд практик, которые показали свою эффективность и могут быть использованы в дальнейшем.** К ним относятся дистанционные методы управления, отказ от избыточного документооборота, реорганизация структурных подразделений, совместные продажи (например, ритейл плюс рестораны), развитие вендинга в жилых домах, возможности «займа» персонала у других компаний, создание специальных онлайн-сервисов для отдельных групп населения и др.
- В условиях сокращения каналов продаж как производители, так и ритейл увидели дополнительный ресурс развития в экспорте. **От государства ждут поддержки экспортного потенциала бизнеса.**
- Пик спроса, аналогичный новогодним праздникам, сменился существенным замедлением, связанным с падением покупательского спроса. Со стороны бизнеса и экспертов звучит **запрос на поддержку населения через инструменты адресной помощи.** При этом покупатель и бизнес тесно связаны – спрос поддерживает компании, позволяет им сохранять рабочие места или даже расширяться, что, в свою очередь, стимулирует спрос.

Сегодня рынок вслед за эпидемиологами готовится ко второй волне распространения вируса. В ней будет меньше неожиданностей, например, сложилось убеждение, что население в своей массе получило «прививку» от ажиотажного спроса. Но при этом за второй волной могут последовать долгосрочные, системные изменения моделей поведения людей, структуры отраслей, стратегий бизнеса. Не ясно, насколько долгосрочными будут рецессия и изменения потребительского поведения – возврат к домашнему приготовлению еды, рост внимания к безопасности и гигиене и т.д. Также не до конца понятны контуры будущих изменений в городском пространстве. Но все, что будет происходить с городом, от изменения структур потоков горожан до организации офисных пространств, скажется и на торговле.