



# РосБизнесКонсалтинг

ДЕПАРТАМЕНТ КОНСАЛТИНГА

## Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России

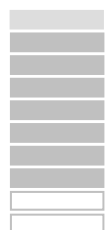
Ведущие торговые сети по продаже продуктов питания:

общие характеристики бизнеса;

направления деятельности;

профили компаний

Аналитический отчет



**Демонстрационная версия**

**Краткая**

**Для журналистов и аналитиков**

Этот отчет был подготовлен «РосБизнесКонсалтингом» исключительно в целях информации. Содержащаяся в настоящем отчете информация была получена из источников, которые, по мнению «РосБизнесКонсалтинга», являются надежными, однако «РосБизнесКонсалтинг» не гарантирует точности и полноты информации для любых целей. Информация, представленная в этом отчете, не должна быть истолкована, прямо или косвенно, как информация, содержащая рекомендации по инвестициям. Все мнения и оценки, содержащиеся в настоящем материале, отражают мнение авторов на день публикации и подлежат изменению без предупреждения. «РосБизнесКонсалтинг» не несет ответственность за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в настоящем отчете, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации. Информация, представленная в настоящем отчете, получена из открытых источников либо предоставлена упомянутыми в отчете компаниями. Дополнительная информация предоставляется по запросу. Этот документ или любая его часть не может распространяться без письменного разрешения «РосБизнесКонсалтинга» либо тиражироваться любыми способами. Copyright © РосБизнесКонсалтинг.

Москва, 2005

## ВВЕДЕНИЕ

### Аннотация

Аналитическое исследование «Розничные торговые сети по продаже продуктов питания в России» посвящено описанию состояния рынка продовольственных сетевых торговых форматов в России.

В отчете проанализированы основные тенденции, характерные для данной отрасли, рассмотрены перспективы развития сетей в России. Исследование включает в себя оценки объема рынка продовольственных сетей, прогнозы его роста, сведения о доле различных форматов.

Данное исследование проводится в третий раз, особенностью третьего издания является фокус на региональном аспекте развития торговых сетей. Для более полного освещения состояния рынка в регионах, в новой версии отчета было увеличено количество исследуемых регионов, а также количество региональных сетей.

В исследовании представлено более 100 торговых сетей из многих регионов России, в отчете приводятся данные о состоянии доходов населения в каждом регионе, указан объем розничной торговли продуктами питания и дан подробный анализ перспектив продуктовых торговых сетей. Отчет содержит уникальные данные по торговым сетям об обороте компаний, количестве магазинов, числе ассортиментных позиций, форматах, перспективах развития.

Вторая часть исследования состоит из 61 профиля торговых сетей. Профили включают в себя общее описание бизнеса, финансовые показатели, основные направления деятельности, контактную информацию и т.д. Сами профили, в отличие от материалов предыдущих изданий, объединены не по региональному принципу, а по их типу.

1. Иностранные сети.
2. Российские федеральные сети. Здесь представлены сети, уже имеющие широкое региональное присутствие или имеющие реальные планы по общероссийской экспансии.
3. Локальные и региональные сети. Рассматриваются представленные только в одном или в нескольких регионах местные сети, которые не имеют планов общероссийской экспансии.

Объем настоящего исследования –457 стр.

Исследование содержит 146 сводных таблиц, 96 графиков и диаграмм.

## Методы

---

При проведении исследования применялись следующие подходы и методы:

- Анкетирование торговых сетей.
- Проведение экспертных интервью с представителями торговых сетей.
- Проведение экспертных интервью с представителями инвестиционных компаний.
- Проведение экспертных интервью с представителями маркетинговых агентств.
- Кабинетное исследование.

В рамках кабинетного исследования были использованы следующие источники:

- Материалы печатных СМИ.
- Материалы электронных СМИ.
- Материалы конференций.
- Материалы выставок.
- Результаты исследований сторонних компаний.
- Инвестиционные отчеты.

Прогнозы развития рынка были составлены с помощью методов математического моделирования.

# Оглавление

<b>Оглавление</b> .....	<b>1</b>
<b>Список таблиц</b> .....	<b>12</b>
<b>Список графиков и диаграмм</b> .....	<b>16</b>
<b>Введение</b> .....	<b>19</b>
<u>Аннотация</u> .....	19
<u>Методы</u> .....	20
<b>Общие тенденции развития торговых сетей в Российской Федерации</b> .....	<b>21</b>
<u>Global Retail Development Index</u> .....	21
<u>Макроэкономические показатели России</u> .....	24
<u>Развитие организованного ритейла в России</u> .....	33
<u>Организационные формы торговых сетей в России</u> .....	46
<u>Основные тенденции развития ритейла в России</u> .....	56
<u>Краткая характеристика торговых сетей Украины</u> .....	58
<u>Краткая характеристика торговых сетей Казахстана</u> .....	60
<u>Основные характеристики российских сетей</u> .....	65
<u>Общие характеристики</u> .....	65
<u>Ассортиментные позиции</u> .....	66
<u>Private Label</u> .....	66
<u>Некоторые финансовые показатели, характеризующие торговые сети</u> .....	68
<u>Финансирование торговых сетей</u> .....	71
<u>Облигации планируется</u> .....	71
<u>Облигации погашены</u> .....	72
<u>Облигации в обращении</u> .....	73
<u>Облигации размещаются</u> .....	77
<b>Центральный федеральный округ</b> .....	<b>84</b>
<u>Москва</u> .....	84
<u>Ситуация на продовольственном рынке Москвы</u> .....	84
<u>Торговые сети Москвы</u> .....	87
<u>Воронеж</u> .....	99
<u>Ситуация на продовольственном рынке Воронежа</u> .....	99
<u>Торговые сети Воронежа</u> .....	100
<u>Липецк</u> .....	102
<u>Ситуация на продовольственном рынке Липецка</u> .....	102
<u>Торговые сети Липецка</u> .....	103
<u>Орел</u> .....	105
<u>Ситуация на продовольственном рынке Орла</u> .....	105
<u>Торговые сети Орла</u> .....	106
<b>Северо-Западный федеральный округ</b> .....	<b>108</b>
<u>Санкт-Петербург</u> .....	108
<u>Ситуация на продовольственном рынке Санкт-Петербурга</u> .....	108
<u>Торговые сети Санкт-Петербурга</u> .....	109
<u>Калининград</u> .....	114
<u>Ситуация на продовольственном рынке Калининграда</u> .....	114
<u>Торговые сети Калининграда</u> .....	115
<b>Сибирский федеральный округ</b> .....	<b>118</b>
<u>Новосибирск</u> .....	118
<u>Ситуация на продовольственном рынке Новосибирска</u> .....	118
<u>Торговые сети Новосибирска</u> .....	119
<u>Кемерово</u> .....	124
<u>Ситуация на продовольственном рынке Кемерово</u> .....	124
<u>Торговые сети Кемерово</u> .....	125
<u>Красноярск</u> .....	127
<u>Ситуация на продовольственном рынке Красноярска</u> .....	127
<u>Торговые сети Красноярска</u> .....	128
<u>Омск</u> .....	131

Ситуация на продовольственном рынке Омска .....	131
Торговые сети Омска .....	132
Томск .....	135
Ситуация на продовольственном рынке Томска .....	135
Торговые сети Томска .....	136
<b>Приволжский федеральный округ .....</b>	<b>138</b>
Нижний Новгород .....	138
Ситуация на продовольственном рынке Нижнего Новгорода .....	138
Торговые сети Нижнего Новгорода .....	139
Казань .....	144
Ситуация на продовольственном рынке Казани .....	144
Торговые сети Казани .....	145
Самарская область .....	150
Самара .....	150
Ситуация на продовольственном рынке Самары .....	150
Торговые сети Самары .....	151
Тольятти .....	154
Ситуация на продовольственном рынке Тольятти .....	154
Торговые сети Тольятти .....	155
Уфа .....	158
Ситуация на продовольственном рынке Уфы .....	158
Торговые сети Уфы .....	159
Саратов .....	162
Ситуация на продовольственном рынке Саратова .....	162
Торговые сети Саратова .....	163
Пенза .....	166
Ситуация на продовольственном рынке Пензы .....	166
Торговые сети Пензы .....	167
Пермь .....	169
Ситуация на продовольственном рынке Перми .....	169
Торговые сети Перми .....	170
<b>Южный федеральный округ .....</b>	<b>176</b>
Ростов-на-Дону .....	176
Ситуация на продовольственном рынке Ростова-на-Дону .....	176
Торговые сети Ростова-на-Дону .....	177
Волгоград .....	180
Ситуация на продовольственном рынке Волгограда .....	180
Торговые сети Волгограда .....	181
Краснодарский край .....	184
Ситуация на продовольственном рынке Краснодара .....	184
Торговые сети Краснодара .....	185
<b>Уральский федеральный округ .....</b>	<b>189</b>
Екатеринбург .....	189
Ситуация на продовольственном рынке Екатеринбурга .....	189
Торговые сети Екатеринбурга .....	190
Челябинск .....	194
Ситуация на продовольственном рынке Челябинска .....	194
Торговые сети Челябинска .....	195
<b>Дальневосточный федеральный округ .....</b>	<b>198</b>
Владивосток .....	198
Ситуация на продовольственном рынке Владивостока .....	198
Торговые сети Владивостока .....	199
<b>Иностранные торговые сети .....</b>	<b>204</b>
Auchan .....	204
Основные показатели .....	204
Финансовые показатели .....	205
История компании .....	206
Основные направления развития сети Auchan в России .....	206
Цели и стратегия компании .....	206

<u>Планы развития сети Auchan</u> .....	207
<u>Санкт-Петербург</u> .....	208
<u>Руководители</u> .....	208
<u>Контактная информация</u> .....	208
<u>Billa</u> .....	209
<u>Основные показатели</u> .....	209
<u>Финансовые показатели</u> .....	210
<u>История компании</u> .....	211
<u>Основные направления развития сети</u> .....	211
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	211
<u>Планы развития сети Billa</u> .....	212
<u>Акционеры и правление</u> .....	213
<u>Контактная информация</u> .....	213
<u>Marktkauf</u> .....	214
<u>Основные показатели</u> .....	214
<u>Описание компании</u> .....	215
<u>Расположение</u> .....	215
<u>Ассортимент</u> .....	215
<u>Сервис</u> .....	215
<u>Планы развития сети Marktkauf в России</u> .....	215
<u>Финансовые показатели</u> .....	216
<u>Руководители</u> .....	216
<u>Контактная информация</u> .....	216
<u>Metro C &amp; C</u> .....	217
<u>Основные показатели</u> .....	217
<u>Финансовые показатели</u> .....	219
<u>История компании Metro Cash &amp; Carry в России</u> .....	219
<u>Основные события 2004-2005 гг.</u> .....	219
<u>Основные направления развития сети Metro Cash &amp; Carry</u> .....	220
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	220
<u>Экспансия в регионы России</u> .....	221
<u>Развитие сети Metro Cash &amp; Carry в Москве</u> .....	221
<u>Освоение украинского рынка</u> .....	222
<u>Иные стратегии</u> .....	222
<u>Планы регионального развития сети Metro Cash &amp; Carry</u> .....	222
<u>Акционеры и правление</u> .....	223
<u>Руководители</u> .....	223
<u>Контактная информация</u> .....	223
<u>Рамстор</u> .....	224
<u>Основные показатели сети «Рамстор»</u> .....	224
<u>Финансовые показатели</u> .....	226
<u>История компании</u> .....	227
<u>Основные направления развития сети</u> .....	227
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	227
<u>Иные стратегии</u> .....	229
<u>Развитие сети в Москве</u> .....	230
<u>Планы развития сети «Рамстор»</u> .....	230
<u>Руководители</u> .....	231
<u>Контактная информация</u> .....	231
<u>Spar</u> .....	232
<u>Основные показатели сети Spar в России</u> .....	232
<u>Финансовые показатели</u> .....	235
<u>История компании</u> .....	235
<u>Основные направления развития сети Spar в Центральном ФО</u> .....	235
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	235
<u>Развитие торговых форматов</u> .....	236
<u>Планы развития сети Spar в Центральном федеральном округе</u> .....	237
<u>Тула</u> .....	237
<u>Электросталь</u> .....	237
<u>Раменский район Московской области</u> .....	238
<u>Планы развития сети Spar в Поволжье</u> .....	238
<u>Руководители</u> .....	238

Контактная информация .....	239
<b>Федеральные российские сети .....</b>	<b>240</b>
Grossmart.....	240
Основные показатели .....	240
Финансовые показатели .....	241
История проекта .....	241
Основные направления развития сети .....	242
Цели и стратегия компании .....	242
Развитие сети в Москве .....	243
Развитие торговых форматов .....	243
Иные стратегии .....	243
Планы развития сети Grossmart .....	243
Акционеры и правление .....	244
Руководители .....	244
Контактная информация .....	244
Дикси.....	245
Основные показатели .....	245
Финансовые показатели .....	247
Основные направления развития сети .....	247
Цели и стратегия компании .....	247
Планы развития сети «Дикси» .....	248
Акционеры и правление .....	248
Руководители .....	248
Контактная информация .....	248
Копейка.....	249
Основные показатели .....	249
Финансовые показатели .....	251
История компании .....	252
Основные события 2004-2005 гг. ....	252
Основные направления развития сети .....	253
Цели и стратегия компании .....	253
Планы развития сети .....	254
Акционеры и правление .....	254
Руководители .....	254
Контактная информация .....	254
Магнит .....	255
Основные показатели .....	255
Финансовые показатели .....	256
История компании .....	256
Основные направления развития сети .....	256
Цели и стратегия компании .....	256
Экспансия в регионы России .....	258
Развитие сети в Москве .....	258
Товары private label .....	258
Планы развития сети «Магнит» .....	258
Акционеры и правление .....	258
Контактная информация .....	258
МДМ Виктория .....	259
Основные показатели .....	259
Финансовые показатели .....	263
История компании .....	263
Основные направления развития сети .....	263
Цели и стратегия компании .....	263
Конкуренты .....	264
Развитие торговых форматов .....	265
Иные стратегии .....	265
Планы развития сети .....	265
Акционеры и правление .....	266
Контактная информация .....	266
Калининград .....	266
Москва .....	266
Мосмарт .....	267

Основные показатели сети «Мосмарт» .....	267
Финансовые показатели .....	269
История компании .....	269
Основные направления развития сети .....	269
Цели и стратегия компании .....	269
Развитие торговых форматов .....	271
Иные стратегии .....	271
Планы развития сети «Мосмарт» .....	271
Региональная экспансия .....	271
Руководители .....	272
Контактная информация .....	272
О'Кей .....	273
Основные показатели .....	273
Поставщики сети .....	274
Финансовые показатели .....	274
История компании .....	274
Основные направления развития сети .....	274
Цели и стратегия компании .....	274
Планы развития сети «О'Кей» .....	275
Акционеры и правление .....	276
Руководители .....	276
Контактная информация .....	276
Патэрсон .....	277
Основные показатели .....	277
Собственное производство .....	279
Поставщики сети .....	279
Соотношение собственных и арендованных объектов в сети .....	279
Финансовые показатели .....	279
История компании .....	280
Основные направления развития сети .....	280
Цели и стратегия компании .....	280
Развитие сети в Москве .....	283
Экспансия на Украину .....	283
Развитие торговых форматов .....	283
Товары Private label .....	283
Планы развития сети «Патэрсон» .....	283
Подмосковье .....	283
Санкт-Петербург .....	284
Крупные города России .....	284
Страны СНГ .....	284
Финансовые планы .....	284
Акционеры и правление .....	284
Руководство .....	284
Контактная информация .....	284
Перекресток .....	285
Основные показатели .....	285
Финансовые показатели .....	286
История компании ЗАО «ТД «Перекресток» .....	288
Основные события 2004-2005 гг. ....	288
Основные направления развития сети «Перекресток» .....	289
Цели и стратегия компании .....	289
Экспансия «Перекрестка» в регионы России .....	289
Развитие сети «Перекресток» в Москве .....	290
Экспансия «Перекрестка» на Украину .....	291
Развитие торговых форматов .....	291
Другие стратегии .....	292
Планы развития сети «Перекресток» .....	292
Акционеры и правление .....	292
Руководители .....	293
Контактная информация .....	293
Пятерочка .....	294
Основные показатели .....	294
Финансовые показатели .....	296



История компании.....	297
Основные события 2004-2005 гг.....	298
Основные направления развития сети.....	299
Цели и стратегия компании.....	299
Маркетинговая политика компании.....	299
Экспансия в регионы России.....	299
Развитие сети в Москве и Санкт-Петербурге.....	300
Экспансия на Украину и в Казахстан.....	301
Планы развития сети.....	301
Акционеры и правление.....	302
Руководители.....	302
Контактная информация.....	303
<b>Седьмой Континент.....</b>	<b>304</b>
Основные показатели.....	304
Финансовые показатели.....	305
История компании «Седьмой Континент».....	308
Основные события 2004-2005 гг.....	309
Основные направления развития сети «Седьмой Континент».....	310
Цели и стратегия компании.....	310
Иные стратегии.....	311
Планы развития сети «Седьмой Континент».....	311
Акционеры и правление.....	312
Руководители.....	312
Контактная информация.....	312
<b>Локальные и региональные сети.....</b>	<b>313</b>
12 месяцев. Москва.....	313
Основные показатели.....	313
Финансовые показатели.....	313
Руководители.....	314
Контактная информация.....	314
АБК. Москва.....	315
Основные показатели сети АБК.....	315
Финансовые показатели.....	317
История компании.....	318
Основные события 2004-2005 гг.....	318
Основные направления развития сети.....	318
Цели и стратегия компании.....	318
Другие стратегии.....	319
Планы развития сети.....	319
Акционеры и правление.....	320
Контактная информация.....	320
Авоська. Москва.....	321
Основные показатели.....	321
Финансовые показатели.....	322
Основные направления развития сети.....	323
Цели и стратегия компании.....	323
Планы развития сети «Авоська».....	323
Руководители.....	323
Контактная информация.....	323
Азбука вкуса. Москва.....	325
Основные показатели.....	325
Финансовые показатели.....	326
История компании.....	327
Основные направления развития сети.....	327
Цели и стратегия компании.....	327
Ассортиментная политика.....	328
Рекламная политика.....	328
Местоположение супермаркетов «Азбука вкуса».....	328
Развитие торговых форматов.....	329
Иные стратегии.....	329
Планы развития сети «Азбука вкуса».....	329
Руководители.....	329

Контактная информация .....	329
АЛПИ. Красноярск .....	330
Основные показатели .....	330
Финансовые показатели .....	330
Описание компании .....	330
Собственное производство .....	331
Планы сети АЛПИ .....	331
Руководители .....	331
Контактная информация .....	331
Бахетле. Казань .....	332
Основные показатели .....	332
Собственное производство .....	332
Финансовые показатели .....	333
История компании .....	333
Основные направления развития сети .....	333
Цели и стратегия компании .....	333
Руководители .....	334
Контактная информация .....	334
Быстроном. Новосибирск .....	335
Основные показатели .....	335
Описание компании .....	335
Региональная экспансия .....	335
Развитие торговых форматов .....	335
Руководители .....	335
Контактная информация .....	335
В Яблочко. Саратов .....	336
Основные показатели .....	336
Контактная информация .....	336
Виват. Пермь .....	337
Основные показатели .....	337
Финансовые показатели .....	339
Основные направления развития сети .....	339
Описание компании .....	339
Развитие торговых форматов .....	340
Планы развития сети «Виват» .....	340
Акционеры и правление .....	340
Руководители .....	340
Контактная информация .....	341
Добрыня. Пермь .....	342
Основные показатели .....	342
Финансовые показатели .....	343
Описание компании .....	343
Стратегия развития .....	343
Развитие торговых форматов .....	344
Планы развития сети «Добрыня» .....	344
Руководители .....	345
Контактная информация .....	345
Кировский. Екатеринбург .....	346
Основные показатели .....	346
Собственное производство .....	347
Финансовые показатели .....	348
История компании .....	348
Основные направления развития сети .....	348
Цели и стратегия компании .....	348
Развитие торговых форматов .....	349
Планы развития сети «Кировский» .....	349
Акционеры и правление .....	350
Контактная информация .....	350
Квартал, Копилка, Крепость. Новосибирск .....	351
Основные показатели .....	351
Руководители .....	351
Контактная информация .....	351

<u>Кора. Кора, Червонец, Палата. Кемерово</u> .....	352
<u>Основные показатели</u> .....	352
<u>Описание компании</u> .....	352
<u>Ассортимент</u> .....	352
<u>Планы развития сети "Кора"</u> .....	353
<u>Руководители</u> .....	353
<u>Контактная информация</u> .....	353
<u>Корзинка. Липецк</u> .....	354
<u>Основные показатели</u> .....	354
<u>Руководители</u> .....	354
<u>Контактная информация</u> .....	354
<u>Красный Яр. Красноярск</u> .....	355
<u>Основные показатели</u> .....	355
<u>Планы развития сети «Красный Яр»</u> .....	355
<u>Руководители</u> .....	355
<u>Контактная информация</u> .....	356
<u>Купец. Екатеринбург</u> .....	357
<u>Основные показатели</u> .....	357
<u>Финансовые показатели</u> .....	359
<u>История компании</u> .....	359
<u>Основные направления развития сети</u> .....	359
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	359
<u>Развитие торговых форматов</u> .....	360
<u>Планы развития сети «Купец»</u> .....	361
<u>Руководители</u> .....	361
<u>Контактная информация</u> .....	361
<u>Лента. Санкт-Петербург</u> .....	362
<u>Основные показатели</u> .....	362
<u>Финансовые показатели</u> .....	364
<u>История ООО «Лента»</u> .....	364
<u>Основные события 2004/05 гг.</u> .....	365
<u>Основные направления развития сети «Лента»</u> .....	365
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	365
<u>Планы развития сети «Лента»</u> .....	366
<u>Региональная экспансия</u> .....	366
<u>Акционеры и правление</u> .....	367
<u>Руководители</u> .....	367
<u>Контактная информация</u> .....	367
<u>Магнолия. Москва</u> .....	368
<u>Основные показатели</u> .....	368
<u>Финансовые показатели</u> .....	370
<u>История компании</u> .....	370
<u>Основные направления развития сети</u> .....	370
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	370
<u>Иные стратегии</u> .....	371
<u>Планы развития сети</u> .....	371
<u>Руководители</u> .....	371
<u>Контактная информация</u> .....	371
<u>Мария-Ра. Барнаул</u> .....	372
<u>Основные показатели</u> .....	372
<u>Финансовые показатели</u> .....	373
<u>Планы развития сети «Мария-Ра»</u> .....	373
<u>Руководители</u> .....	373
<u>Контактная информация</u> .....	373
<u>Матрица. Уфа</u> .....	374
<u>Основные показатели</u> .....	374
<u>Собственное производство</u> .....	375
<u>Поставщики сети</u> .....	375
<u>Финансовые показатели</u> .....	376
<u>История компании</u> .....	376
<u>Основные направления развития сети</u> .....	376
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	376

Руководители .....	377
Контактная информация .....	377
Монетка. Екатеринбург .....	378
Основные показатели .....	378
Финансовые показатели .....	380
История компании .....	380
Основные направления развития сети .....	380
Цели и стратегия компании .....	380
Экспансия в регионы России .....	381
Развитие торговых форматов .....	381
Планы развития сети «Монетка» .....	381
Акционеры и правление .....	381
Руководители .....	382
Контактная информация .....	382
Наш Магазин. Омск .....	383
Основные показатели .....	383
Планы развития сети «Наш магазин» .....	383
Руководители .....	383
Контактная информация .....	383
Незабудка-Сервис. Челябинск .....	384
Основные показатели .....	384
Финансовые показатели .....	387
История компании .....	387
Основные направления развития сети .....	387
Цели и стратегия компании .....	387
Экспансия в другие города .....	387
Планы развития сети .....	388
Руководители .....	388
Контактная информация .....	388
Национальный торговый альянс. Караван, Пятачок, Компас, Эконта. Нижний Новгород .....	389
Основные показатели .....	389
Описание компании .....	389
Планы развития .....	390
Руководители .....	390
Контактная информация .....	390
Ням-Ням. Москва .....	391
Основные показатели и описание компании .....	391
Контактная информация .....	392
Остров. Москва .....	393
Основные показатели .....	393
Собственное производство .....	394
Поставщики сети .....	394
Финансовые показатели .....	395
История компании .....	395
Основные направления развития сети .....	395
Цели и стратегия компании .....	395
Планы развития сети «Остров» .....	396
Руководители .....	396
Контактная информация .....	396
ОША. Омск .....	397
Основные показатели .....	397
Финансовые показатели .....	397
Руководители .....	398
Контактная информация .....	398
Паллада Торг. Орел .....	399
Основные показатели .....	399
Поставщики компании .....	400
Финансовые показатели .....	401
История компании .....	401
Основные направления развития сети .....	401
Цели и стратегия компании .....	401
Планы развития сети .....	402

Аktionеры и правление .....	402
Руководители .....	403
Контактная информация .....	403
Продторг. Айкай. Лукоморье .....	404
Основные показатели .....	404
Финансовые показатели .....	404
Описание компании .....	405
Ассортиментная политика .....	405
Развитие торговых форматов .....	405
Планы развития .....	406
Владельцы .....	406
Руководители .....	406
Контактная информация .....	406
Радеж. Волгоград .....	407
Основные показатели .....	407
История компании .....	409
Описание компании .....	409
Развитие торговых форматов .....	410
Руководители .....	410
Контактная информация .....	410
Райцентр. Нижний Новгород .....	411
Основные показатели .....	411
Финансовые показатели .....	411
Планы развития сети .....	411
Руководители .....	411
Контактная информация .....	411
Самара-Продукт. Самара .....	412
Основные показатели .....	412
Руководители .....	412
Контактная информация .....	412
Самохвал. Москва .....	413
Основные показатели .....	413
Финансовые показатели .....	414
Основные направления развития сети .....	414
Цели и стратегия компании .....	414
Развитие торговых форматов .....	414
Планы развития сети «Самохвал» .....	414
Руководители .....	415
Контактная информация .....	415
Сезон. Архангельск .....	416
Основные показатели .....	416
Финансовые показатели .....	418
Описание компании .....	418
Аktionеры и правление .....	418
Контактная информация .....	418
Семья. Пермь .....	419
Основные показатели .....	419
Финансовые показатели .....	421
История компании .....	421
Основные направления развития сети .....	422
Цели и стратегия компании .....	422
Планы развития сети «Семья» .....	423
Аktionеры и правление .....	423
Руководители .....	423
Контактная информация .....	423
ТД «Сибириада». Сибириада, Эконом. Новосибирск .....	424
Основные показатели .....	424
Описание компании .....	424
Планы развития ТД «Сибириада» .....	424
Руководители .....	425
Контактная информация .....	425
Страна Геркулесия. Москва .....	426

<u>Основные показатели</u> .....	426
<u>Финансовые показатели</u> .....	428
<u>История компании</u> .....	428
<u>Основные направления развития сети</u> .....	428
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	428
<u>Планы развития сети</u> .....	429
<u>Руководители</u> .....	430
<u>Контактная информация</u> .....	430
<u>Табрис. Краснодар</u> .....	431
<u>Основные показатели</u> .....	431
<u>Финансовые показатели</u> .....	431
<u>Описание компании</u> .....	432
<u>Руководители</u> .....	432
<u>Контактная информация</u> .....	432
<u>Товарищ. Пенза</u> .....	433
<u>Основные показатели</u> .....	433
<u>Руководители</u> .....	433
<u>Контактная информация</u> .....	433
<u>ТД «Народный»</u> .....	434
<u>Основные показатели</u> .....	434
<u>Финансовые показатели</u> .....	435
<u>Описание компании</u> .....	435
<u>Планы развития сети ТД «Народный»</u> .....	436
<u>Руководители</u> .....	436
<u>Контактная информация</u> .....	436
<u>Утконос. Москва</u> .....	437
<u>Основные показатели</u> .....	437
<u>Финансовые показатели</u> .....	438
<u>История компании</u> .....	439
<u>Основные направления развития сети</u> .....	439
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	439
<u>Планы развития сети «Утконос»</u> .....	439
<u>Руководители</u> .....	440
<u>Акционеры и правление</u> .....	440
<u>Контактная информация</u> .....	440
<u>Холидей Классик. Новосибирск</u> .....	441
<u>Основные показатели</u> .....	441
<u>Собственное производство</u> .....	442
<u>Поставщики сети</u> .....	442
<u>Финансовые показатели</u> .....	443
<u>Основные направления развития сети</u> .....	443
<u>Цели и стратегия компании</u> .....	443
<u>Развитие торговых форматов</u> .....	444
<u>Планы развития сети «Холидей Классик»</u> .....	444
<u>Акционеры и правление</u> .....	444
<u>Руководители</u> .....	444
<u>Контактная информация</u> .....	444
<u>Цезарь-Парк. Москва</u> .....	446
<u>Основные показатели</u> .....	446
<u>Планы развития сети «Цезарь Парк»</u> .....	446
<u>Контактная информация</u> .....	446
<u>Эдельвейс. Казань</u> .....	447
<u>Основные показатели</u> .....	447
<u>Финансовые показатели</u> .....	447
<u>Описание компании</u> .....	447
<u>Планы развития сети «Эдельвейс»</u> .....	448
<u>Акционеры и правление</u> .....	448
<u>Руководители</u> .....	448
<u>Контактная информация</u> .....	448
<b><u>Индексы</u>.....</b>	<b>449</b>

## Список таблиц

Таб. 1 Global Retail Development Index .....	21
Таб. 2 Изменение положения России в GRDI .....	22
Таб. 3 Курс доллара .....	24
Таб. 4 Курс евро .....	24
Таб. 5 Курс Euro/USD .....	25
Таб. 6 Рост ВВП, % .....	25
Таб. 7 Рост реального ВВП, млрд руб. ....	25
Таб. 8 Рост номинального ВВП, млрд руб. ....	25
Таб. 9 Рост номинального ВВП в долларовом эквиваленте, \$ млрд .....	25
Таб. 10 Рост средней заработной платы, руб. ....	28
Таб. 11 Рост средней заработной платы, \$ .....	28
Таб. 12 Структура расходов населения в 2004 г. ....	28
Таб. 13 Рост оборота розничной торговли, млрд руб. ....	28
Таб. 14 Рост оборота розничной торговли, \$ млрд .....	29
Таб. 15 Доля розничной торговли в ВВП, % .....	29
Таб. 16 Структура розничной торговли в 2004 г. ....	30
Таб. 17 Индекс потребительских цен, % на конец периода .....	31
Таб. 18 Западные сети в России .....	34
Таб. 19 Лидеры по присутствию в регионах в 2004 г. ....	34
Таб. 20 Крупнейшие торговые сети по количеству магазинов на начало 2005 года .....	37
Таб. 21 Крупнейшие торговые сети по ассортиментным позициям на начало 2005 года .....	39
Таб. 22 Крупнейшие торговые сети по торговой площади на начало 2005 года .....	41
Таб. 23 Крупнейшие торговые сети по штату на начало 2005 года .....	42
Таб. 24 Крупнейшие торговые сети по количеству покупателей в день, тыс. чел. на начало 2005 года .....	43
Таб. 25 Крупнейшие торговые сети по среднему чеку на начало 2005 года .....	44
Таб. 26 Крупнейшие торговые сети по обороту в \$млн. за 2004 год .....	45
Таб. 27 Основные франчайзеры в ритейле .....	47
Таб. 28 Решения проблем взаимоотношений франчайзи и франчайзера .....	48
Таб. 29 Организационные формы (форматы) торговых сетей .....	51
Таб. 30 Доли форматов торговых сетей в России в 2004 году .....	52
Таб. 31 Торговая наценка по форматам .....	53
Таб. 32 Существующие и перспективные гипермаркеты .....	53
Таб. 33 Сравнение роста российских и западных в 2004 году .....	54
Таб. 34 Крупнейшие национальные торговые сети Украины .....	59
Таб. 35 Зарубежные сети на Украине .....	60
Таб. 36 Основные сети Казахстана .....	61
Таб. 37 Города с населением свыше 1 млн человек .....	62
Таб. 38. Города с населением около 500 тыс. человек .....	62
Таб. 39 Крупнейшие объявленные сделки по слияниям и поглощениям .....	63

Таб. 40 Темы роста доли торговых сетей в среднем .....	64
Таб. 41 Количество парковочных мест .....	65
Таб. 42 Средняя площадь магазинов по форматам.....	65
Таб. 43 Количество персонала на магазин .....	65
Таб. 44 Количество покупателей на один магазин в день .....	65
Таб. 45 Ассортиментные позиции в SKU (продовольственные товары).....	66
Таб. 46 Ассортиментные позиции в SKU (непродовольственные товары).....	66
Таб. 47 Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров в среднем, % .....	66
Таб. 48 Наиболее популярные товары Private Label.....	67
Таб. 49 Доля Private Label в общей ассортиментной матрице .....	67
Таб. 50 Наличие своих производств .....	68
Таб. 51 Средний чек, \$ .....	68
Таб. 52 Оборот с квадратного метра в год, \$ .....	68
Таб. 53 Сравнение оборота с квадратного метра в \$ .....	68
Таб. 54 Сравнение EBITDA margin.....	69
Таб. 55 Gross margin.....	69
Таб. 56 Сравнение условий IPO.....	82
Таб. 57 Показатели чистой рентабельности компаний, готовящихся к IPO .....	82
Таб. 58 Основные события 2004 г. в Москве .....	87
Таб. 59 Ведущие торговые сети Польши, 2004 г. ....	88
Таб. 60 Общероссийские сети в Москве.....	89
Таб. 61 Локальные сети в Москве .....	90
Таб. 62 Крупнейшие торговые центры Москвы, данные на начало 2004 г. ....	92
Таб. 63 Рост числа магазинов за 2004 год по форматам .....	95
Таб. 64 Сети, которые могут быть поглощены в ближайшее время.....	96
Таб. 65 Основные события 2004 г. в Воронеже.....	100
Таб. 66 Общероссийские сети в Воронеже .....	100
Таб. 67 Локальные сети в Воронеже .....	100
Таб. 68 Крупнейшие торговые центры Воронежа.....	101
Таб. 69 Строящиеся торговые центры Воронежа .....	101
Таб. 70 Основные события 2004 г. в Липецке.....	103
Таб. 71 Общероссийские сети в Липецке.....	103
Таб. 72 Локальные сети в Липецке .....	103
Таб. 73 Крупнейшие торговые центры Липецка.....	104
Таб. 74 Строящиеся торговые центры Липецка .....	104
Таб. 75 Общероссийские сети в Орле .....	106
Таб. 76 Локальные сети в Орле .....	106
Таб. 77 Основные события 2004 г. в Санкт-Петербурге .....	109
Таб. 78 Общероссийские сети в Санкт-Петербурге .....	110
Таб. 79 Локальные сети в Санкт-Петербурге.....	110
Таб. 80 Основные события 2004 г. в Калининграде .....	115



Таб. 81 Общероссийские сети в Калининграде .....	115
Таб. 82 Локальные сети в Калининграде.....	115
Таб. 83 Основные события 2004 г. в Новосибирске.....	119
Таб. 84 Общероссийские сети в Новосибирске .....	119
Таб. 85 Локальные сети в Новосибирске .....	119
Таб. 86 Крупнейшие торговые центры Новосибирска, лето 2004 г. ....	121
Таб. 87 Планирующиеся гипермаркеты Новосибирска.....	122
Таб. 88 Основные события 2004 г. в Кемерово .....	125
Таб. 89 Локальные сети в Кемеровской области.....	125
Таб. 90 Основные события 2004 г. в Красноярске .....	128
Таб. 91 Общероссийские сети в Красноярске.....	128
Таб. 92 Локальные сети в Красноярске .....	128
Таб. 93 Основные события за 2004 г. в Омске .....	132
Таб. 94 Общероссийские сети в Омске .....	132
Таб. 95 Локальные сети в Омске.....	132
Таб. 96 Основные события 2004 г. в Томске.....	136
Таб. 97 Локальные сети в Томске .....	136
Таб. 98 Основные события 2004 г. в Нижнем Новгороде .....	139
Таб. 99 Общероссийские сети в Нижнем Новгороде .....	139
Таб. 100 Локальные сети в Нижнем Новгороде.....	140
Таб. 101 Крупнейшие торговые центры Нижнего Новгорода .....	142
Таб. 102 Строящиеся торговые центры Нижнего Новгорода .....	142
Таб. 103 Основные события 2004-2005 гг. в Казани .....	145
Таб. 104 Общероссийские сети в Казани .....	145
Таб. 105 Локальные сети в Казани.....	146
Таб. 106 Основные события за 2004 год в Самаре.....	151
Таб. 107 Общероссийские сети в Самаре.....	151
Таб. 108 Локальные сети в Самаре .....	152
Таб. 109 Основные события 2004 г. в Тольятти .....	155
Таб. 110 Общероссийские сети в Тольятти .....	155
Таб. 111 Локальные сети в Тольятти.....	155
Таб. 112 Основные события 2004 г. в Уфе .....	159
Таб. 113 Общероссийские сети в Уфе.....	159
Таб. 114 Локальные сети в Уфе .....	159
Таб. 115 Основные события 2004 г. в Саратове .....	163
Таб. 116 Общероссийские сети в Саратове.....	163
Таб. 117 Локальные сети в Саратове .....	163
Таб. 118 Крупнейшие торговые центры Саратова .....	164
Таб. 119 Строящиеся торговые центры Саратова .....	165
Таб. 120 Основные события 2004 г. в Пензе .....	167
Таб. 121 Общероссийские сети в Пензе.....	167

Таб. 122 Локальные сети в Пензе .....	167
Таб. 123 Крупнейшие торговые центры Пензы.....	168
Таб. 124 Основные события 2004 г. в Перми.....	170
Таб. 125 Общероссийские сети в Перми.....	170
Таб. 126 Локальные сети в Перми .....	170
Таб. 127 Крупнейшие торговые центры Перми .....	173
Таб. 128 Строящиеся торговые центры Перми .....	173
Таб. 129 Основные события 2004 г. в Ростове-на-Дону .....	177
Таб. 130 Общероссийские сети в Ростове-на-Дону .....	177
Таб. 131 Локальные сети в Ростове-на-Дону .....	177
Таб. 132 Основные события 2004 г. в Волгограде .....	181
Таб. 133 Общероссийские сети в Волгограде.....	181
Таб. 134 Локальные сети в Волгограде .....	181
Таб. 135 Основные события 2004 г. в Краснодаре.....	185
Таб. 136 Общероссийские сети в Краснодаре.....	185
Таб. 137 Локальные сети в Краснодаре .....	186
Таб. 138 Крупнейшие торговые центры Краснодара .....	187
Таб. 139 Строящиеся торговые центры Краснодара .....	187
Таб. 140 Основные события 2004-2005 гг. в Екатеринбурге .....	190
Таб. 141 Общероссийские сети в Екатеринбурге .....	190
Таб. 142 Локальные сети в Екатеринбурге .....	191
Таб. 143 Основные события 2004 г. в Челябинске.....	195
Таб. 144 Общероссийские сети в Челябинске .....	195
Таб. 145 Локальные сети в Челябинске .....	195
Таб. 146 Локальные сети во Владивостоке.....	199

## Список графиков и диаграмм

Рис. 1 Рост номинального ВВП в долларовом эквиваленте, \$ млрд.....	27
Рис. 2 Сравнение темпов роста ВВП, %.....	27
Рис. 3 Номинальный ВВП на душу населения, руб.....	28
Рис. 4 Номинальный ВВП на душу населения, \$.....	28
Рис. 5 Рост средней заработной платы, \$.....	29
Рис. 6 Рост оборота розничной торговли, \$ млрд.....	30
Рис. 7 Оборот розничной торговли на душу населения, руб.....	30
Рис. 8 Оборот розничной торговли на душу населения, \$.....	31
Рис. 9 Структура розничной торговли в 2004 г.....	31
Рис. 10 Сравнение темпов роста основных индикаторов, %.....	32
Рис. 11 Изменение основных фондовых индексов в 2000-2005 гг.....	32
Рис. 12 Рост доли торговых сетей.....	37
Рис. 13 Доли форматов торговых сетей в России в 2004 г.....	53
Рис. 14 Доли российских и иностранных торговых сетей по торговой площади.....	56
Рис. 15 Доли российских и иностранных торговых сетей по обороту.....	56
Рис. 16 Оборот крупнейших украинских сетей в 2004 г., \$млн.....	61
Рис. 17 Прогноз роста доли торговых сетей.....	65
Рис. 18 Сети, продающие продукты Private Label.....	68
Рис. 19 Оборот розничной торговли в Москве, млрд руб.....	85
Рис. 20 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Москвы, %.....	85
Рис. 21 Рост ежемесячной заработной платы населения в Москве, руб.....	88
Рис. 22 Рост числа магазинов входящих в торговые сети.....	92
Рис. 23 Рост доли торговых сетей в Москве, %.....	92
Рис. 24 Доли форматов торговых сетей в Москве, %.....	98
Рис. 25 Прогноз роста доли торговых сетей в Москве.....	99
Рис. 26 Оборот розничной торговли в Воронеже, млрд руб.....	100
Рис. 27 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Воронежа, %.....	100
Рис. 28 Рост ежемесячной заработной платы населения в Воронеже, руб.....	101
Рис. 29 Оборот розничной торговли в Липецке, млрд руб.....	103
Рис. 30 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Липецка, %.....	103
Рис. 31 Рост ежемесячной заработной платы населения в Липецке, руб.....	104
Рис. 32 Оборот розничной торговли в Орле, млрд руб.....	106
Рис. 33 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Орла, %.....	106
Рис. 34 Рост ежемесячной заработной платы населения в Орле, руб.....	107
Рис. 35 Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге, млрд руб.....	109
Рис. 36 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Санкт-Петербурга, %.....	109

Рис. 37 Рост ежемесячной заработной платы населения в Санкт-Петербурге, руб.	110
Рис. 38 Оборот розничной торговли в Калининграде, млрд руб.	115
Рис. 39 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Калининграда, %	115
Рис. 40 Рост ежемесячной заработной платы населения в Калининграде, руб.	116
Рис. 41 Оборот розничной торговли в Новосибирске, млрд руб.	119
Рис. 42 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Новосибирска, %	119
Рис. 43 Рост ежемесячной заработной платы населения в Новосибирске, руб.	120
Рис. 44 Оборот розничной торговли в Кемерово, млрд руб.	125
Рис. 45 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Кемерово, %	125
Рис. 46 Рост ежемесячной заработной платы населения в Кемерово, руб.	126
Рис. 47 Оборот розничной торговли в Красноярске, млрд руб.	128
Рис. 48 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Красноярска, %	128
Рис. 49 Рост ежемесячной заработной платы населения в Красноярске, руб.	129
Рис. 50 Оборот розничной торговли в Омске, млрд руб.	132
Рис. 51 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Омска, %	132
Рис. 52 Рост ежемесячной заработной платы населения в Омске, руб.	133
Рис. 53 Оборот розничной торговли в Томске, млрд руб.	136
Рис. 54 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли в Томске	136
Рис. 55 Рост ежемесячной заработной платы населения в Томске, руб.	137
Рис. 56 Оборот розничной торговли в Нижнем Новгороде, млрд руб.	139
Рис. 57 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Нижнего Новгорода, %	139
Рис. 58 Рост ежемесячной заработной платы населения в Нижнем Новгороде, руб.	140
Рис. 59 Оборот розничной торговли в Казани, млрд руб.	145
Рис. 60 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли в Казани, %	145
Рис. 61 Рост ежемесячной заработной платы населения в Казани, руб.	146
Рис. 62 Оборот розничной торговли в Самаре, млрд руб.	151
Рис. 63 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Самары, %	151
Рис. 64 Рост ежемесячной заработной платы населения в Самаре, руб.	152
Рис. 65 Оборот розничной торговли в Тольятти, млрд руб.	155
Рис. 66 Рост ежемесячной заработной платы населения в Тольятти, руб.	155
Рис. 67 Оборот розничной торговли в Уфе, млрд руб.	159
Рис. 68 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Уфы, %	159
Рис. 69 Рост ежемесячной заработной платы населения в Уфе, руб.	160
Рис. 70 Оборот розничной торговли в Саратове, млрд руб.	163

Рис. 71 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Саратова, %	163
Рис. 72 Рост ежемесячной заработной платы населения в Саратове, руб.	164
Рис. 73 Оборот розничной торговли в Пензе, млрд руб.	167
Рис. 74 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Пензы, %	167
Рис. 75 Рост ежемесячной заработной платы населения в Пензе, руб.	168
Рис. 76 Оборот розничной торговли в Перми, млрд руб.	170
Рис. 77 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Перми, %	170
Рис. 78 Рост ежемесячной заработной платы населения в Перми, руб.	171
Рис. 79 Оборот розничной торговли в Ростове-на-Дону, млрд руб.	177
Рис. 80 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Ростова-на-Дону, %	177
Рис. 81 Рост ежемесячной заработной платы населения в Ростове-на-Дону, руб.	178
Рис. 82 Оборот розничной торговли в Волгограде, млрд руб.	181
Рис. 83 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Волгограда, %	181
Рис. 84 Рост ежемесячной заработной платы населения в Волгограде, руб.	182
Рис. 85 Оборот розничной торговли в Краснодаре, млрд руб.	185
Рис. 86 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Краснодарара, %	185
Рис. 87 Рост ежемесячной заработной платы населения Краснодарара, руб.	186
Рис. 88 Оборот розничной торговли в Екатеринбурге, млрд руб.	190
Рис. 89 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Екатеринбурга	190
Рис. 90 Рост ежемесячной заработной платы населения Екатеринбурга, руб.	191
Рис. 91 Оборот розничной торговли в Челябинске, млрд руб.	195
Рис. 92 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Челябинска	195
Рис. 93 Рост ежемесячной заработной платы населения в Челябинске, руб.	196
Рис. 94 Оборот розничной торговли во Владивостоке, млрд руб.	199
Рис. 95 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли во Владивостоке	199
Рис. 96 Рост ежемесячной заработной платы населения во Владивостоке, руб.	200

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### Global Retail Development Index

В 2004 г. весь российский ритейл, и особенно сектор быстрооборачиваемых продуктов (FMCG – Fast Moving Consumer Goods), показывал стабильный рост. Это один из самых быстроразвивающихся сегментов российской экономики.

Данные тенденции не остались незамеченными как для российских, так и для западных аналитических, инвестиционных и торговых компаний. Так, по данным консалтинговой компании А. Т. Kearney, в 2004 г. Россия занимает первое место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей.

А. Т. Kearney, сотрудничающая с крупнейшими торговыми фирмами мира, опубликовала летом 2003 г. результаты исследования привлекательности для ритейлеров 30 развивающихся рынков. Россия занимает четвертое место в глобальном индексе развития розничной торговли.

Глобальный индекс развития розничной торговли (Global Retail Development Index, GRDI) основан на статистических интервью с ведущими отраслевыми экспертами и богатом опыте работы А. Т. Kearney с розничными компаниями, успешно работающими на рынках разных стран.

Таб. 1 Global Retail Development Index

Место	Страна	Регион	Страновой риск	Привлекательность рынка <sup>1</sup>	Насыщенность рынка <sup>2</sup>	Фактор времени	Общий балл <sup>3</sup>
		Коэффициент	25%	25%	30%	20%	100%
1	Россия	Восточная Европа	56	56	77	100	100
2	Индия	Азия	62	34	92	72	88
3	Китай	Азия	71	42	62	90	86
4	Словения	Восточная Европа	83	60	43	76	84
5	Хорватия	Восточная Европа	61	53	55	93	83
6	Латвия	Восточная Европа	64	55	54	89	82
7	Вьетнам	Азия	52	29	90	66	76
8	Турция	Средиземноморье	50	58	67	65	75
9	Словакия	Восточная Европа	69	48	35	100	74
10	Таиланд	Азия	68	38	60	76	73
11	Украина	Восточная Европа	43	32	83	79	73
12	Чили	Латинская Америка	73	56	62	41	72
13	Болгария	Восточная Европа	59	38	70	67	71
14	Южная Корея	Азия	74	80	32	53	70
15	Тунис	Средиземноморье	63	44	80	39	70
16	Венгрия	Восточная Европа	74	52	39	75	70
17	Литва	Восточная Европа	65	51	57	56	69
18	Марокко	Средиземноморье	58	36	80	46	67

19	Малайзия	Азия	70	46	59	47	66
20	Египет	Средиземноморье	51	36	84	46	65
21	Саудовская Аравия	Азия	66	48	72	30	65
22	Тайвань	Азия	88	79	42	8	64
23	Филиппины	Азия	51	38	71	58	63
24	Румыния	Восточная Европа	55	32	57	81	63
25	Гонконг	Азия	86	81	41	4	62
26	Мексика	Америка	69	73	41	32	61
27	Польша	Восточная Европа	68	63	34	54	60
28	Индонезия	Азия	45	45	84	18	54
29	Чехия	Восточная Европа	72	60	15	65	52
30	Иран	Азия	46	35	75	32	49

## Легенда



0=рискованно  
100=безопасно



0=низкая привлекательность  
100=высокая привлекательность



0=насыщен  
100=не насыщен



0=нет спешки  
100=быстрый выход

## Ключ

Начать работать немедленно

Рассматривать в качестве кандидатов

Избегать

1. Привлекательность рынка оценивается следующим образом: законодательство и регулятивные органы (5%), население (5%), городское население (5%) и розничные продажи на душу населения (10%).
2. Насыщенность рынка оценивается следующим образом: доля современных розничных компаний (10%), розничные продажи современных форматов магазинов на душу населения (5%), число международных розничных компаний (5%) и доля на рынке ведущих розничных компаний (5%).
3. Общий балл вновь исчисляется на основе максимального показателя 71, для России составляет 100.

Россия сумела занять такое высокое место по результатам своего экономического развития. Как отмечается в обзоре А. Т. Kearney, за последние несколько лет Россия добилась существенного прогресса в развитии и реформировании экономики. Прежде всего необходимо отметить снижение инфляции, увеличение ВВП и рост благосостояния населения. Также А. Т. Kearney отмечает, что Россия является значительной страной по численности населения и характеризуется быстрорастущим рынком потребления.

Следует подчеркнуть, что в 2003 г. Россия также занимала первое место в рейтинге. За несколько лет (РФ учитывается в рейтинге с 2002 г.) она ни разу не покидала пятерку самых перспективных стран.

Таб. 2 Изменение положения России в GRDI

Год	Место	Общий балл	Фактор времени	Риск страны	Современные торговые площади на душу населения. Привлекательность рынка	Количество международных розничных сетей на рынке. Насыщенность рынка
2004 г.	1	100	100	56	56	77
2003 г.	1	72	87	51	95	76

2002 г.	4	69	45	36	97	100
---------	---	----	----	----	----	-----

Источник: А. Т. Kearney

За три года в России существенно снизился страновой риск, увеличилось количество современных торговых площадей, выросли оборот розничной торговли и количество международных розничных операторов.

Несомненно, в следующем рейтинге Россия также займет высокое место, обязательно первое, но она точно окажется в пятерке самых перспективных стран. В краткосрочной перспективе риски страны сильно не изменятся (многое зависит от исхода «дела ЮКОСа»), скорее всего, они останутся на прежнем уровне. Количество современных торговых площадей и иностранных сетей будет увеличиваться, оборот розничной торговли вырастет. Однако в краткосрочной перспективе указанные показатели не достигнут значений ведущих развитых и развивающихся стран. Таким образом, фактор времени, который означает скорость, с которой компания может выйти на локальный рынок, постепенно становится одним из ключевых.

Эти выводы компании А. Т. Kearney подтверждаются и объективными данными российской статистики.



## Развитие организованного ритейла в России. Часть главы

С конца 2003 года начался третий этап в развитии организованной торговли в России. Его основной характеристикой является региональное развитие. Одним из свидетельств роста российских компаний стало их региональное развитие. Окончательно эта тенденция, ознаменовавшая начало третьего этапа развития российского ритейла, оформилась в 2004 г. Региональное развитие стало возможным только после того, как компании смогли создать структуры, позволившие осуществлять региональную экспансию.

**Таб. 3 Лидеры по присутствию в регионах в 2004 г. Топ 5 из 18**

Сеть	Количество регионов
«Магнит»	более 30
«Пятерочка»	19
«Перекресток»	13
«Патэрсон»	12
Metro	8

Источник: РБК

Именно тот факт, что на третьем этапе компании смогли из локальных стать федеральными, и говорит о том, что российский ритейл окончательно стал отдельной влиятельной отраслью экономики. Компании, которые работают в этом сегменте, стали общенациональными брендами и во многом начали определять развитие всей отрасли.

В связи с этим осторожность западных компаний, которые пока неактивно осваивают российский рынок, может привести к тому, что они не смогут занять существенную часть рынка. Но это замечание нельзя отнести к компаниям Metro и Auchan, которые активно осваивают не только Москву, но и российские регионы.

Остальные западные компании, не представленные на данный момент в России, могут опоздать, что приведет к тому, что «входной билет» для них будет дороже. Им придется покупать существующие компании или строиться с нуля. При этом с каждым годом стоимость российских представителей ритейла будет только возрастать. Выходом для западных компаний может стать развитие тех форматов, которые не осваивают российские компании. Именно по этому пути и пошли существующие торговые сети.

Второй путь – это развитие франчайзинга, но он пока не получил в России большого распространения.

Интересно отметить, что в регионах с начала 2000-х годов стали появляться локальные операторы. На сегодня практически во всех крупных городах России есть локальные операторы, но большинство из них включают не более 20 магазинов и не отвечают современным форматам торговли. Только одна региональная компания – краснодарский «Магнит» – смогла стать федеральной сетью, также компания «МДМ-Виктория» предпринимает попытки общероссийского развития. Остальные компании работают только в рамках своего региона и очень редко выходят за его пределы.

Таким образом, на данном этапе можно выделить пять основных типов торговых сетей в России.

### I. Национальные (федеральные или общероссийские) операторы.

1. Иностранные торговые сети, открытые в России напрямую материнскими компаниями. Торговая сеть планирует общероссийскую экспансию.
2. Иностранные торговые сети, открытые в России на правах франчайзинга. Торговая сеть планирует общероссийскую экспансию.
3. Российские компании, планирующие экспансию во все регионы.

### II. Локальные компании.

1. Компании, работающие в рамках одного города или одного региона и не планирующие экспансию во все регионы России.
2. Компании, работающие в рамках одного или нескольких регионов, но не планирующие выход в столицы и во все регионы России.

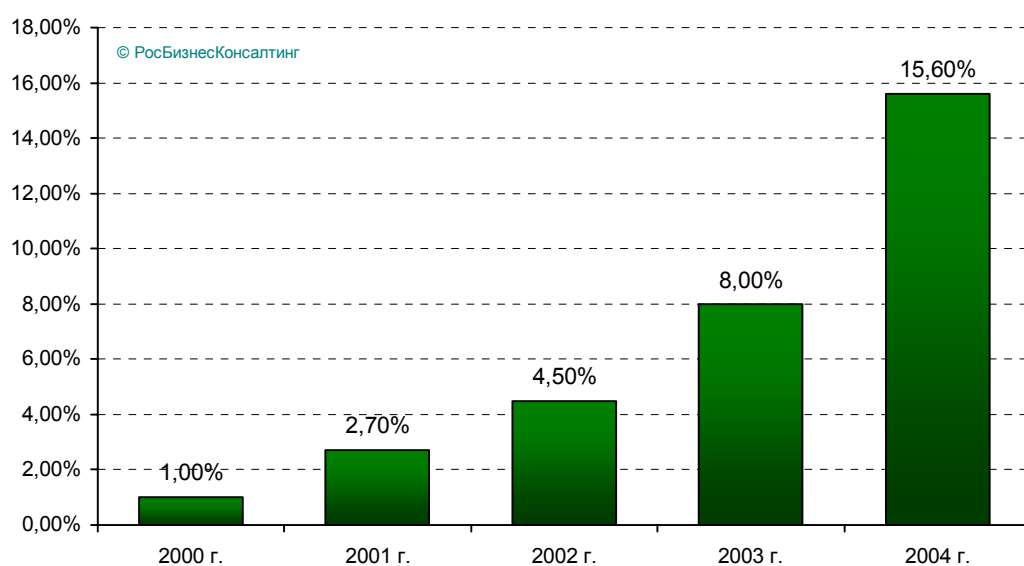
В связи с этим можно сделать вывод, что локальные сети могут развиваться тремя основными путями. Первый – это продажа федеральным компаниям, второй – получение франшизы федеральных компаний. Третий путь – это создание полноценной торговой сети современного формата и с использованием современных технологий. Но на пути подобного развития может возникнуть проблема отсутствия достаточных средств, в результате создать сильные локальные компании смогут только те сети, которые уже сегодня предпринимают для этого усилия. Среди торговых сетей, которые могут занять существенную часть на локальных рынках, можно выделить сибирские сети АЛПИ и «Холидей Классик». Эти торговые сети не планируют стать мощными общероссийскими игроками, но в своем основном регионе, а также в соседних они смогут занять существенное положение. В перспективе эти сети могут стать всероссийскими, или, скорее всего, они будут поглощены федеральными сетями.

Таким образом, в основных регионах может создаваться ситуация, которая сейчас наблюдается на рынке бытовой техники. В регионе есть национальные операторы и один-два сильных местных оператора, занимающих определенные ниши. В принципе, возможен вариант добровольного объединения локальных сетей, но на данный момент таких планов ни у кого нет. Возможен еще один вариант, когда местные чиновники и предприниматели не пускают в регион национальных операторов, негативным ярким примером может служить Екатеринбург, но такие случаи встречаются все реже.

Рост рынка обеспечили также локальные и региональные компании. Уже сейчас практически во всех крупных и средних городах России есть локальные операторы, но большинство из них не имеют у себя более 20 магазинов и не отвечают современным форматам торговли. Но, тем не менее, они вносят существенный вклад в развитие торговли.

Именно результатом активного регионально развития, а также появление практически во всех регионах своих локальных сетей, пока не больших, но могущих сыграть важную роль, стал двукратный рост рынка.

**Рис. 1 Рост доли торговых сетей**



Источник: оценки РБК

По итогам 2004 г. можно выделить несколько основных компаний-лидеров, как в целом по России, так и по основным показателям.

По итогам 2004 г. можно выделить несколько основных компаний-лидеров, как в целом по России, так и по основным сегментам.

*В рейтинге приведены данные опроса, проведенного РБК и опубликованные в открытых источниках. Отсутствие компании в рейтинге может быть обусловлено, что компания не раскрыла соответствующие данные.*

*Рейтинг приведен по показателям собранным в ходе опроса и изучения вторичных показателей.*

*Данные приведены на начало 2005 года.*

**Таб. 4 Крупнейшие торговые сети по количеству магазинов на начало 2005 года. Топ 10 из 65**

Место	Управляющая компания	Название сети	Количество магазинов
1	ЗАО «Тандер»	Магнит	1 002
2	ООО «Агроторг»	Пятерочка	462
3	Холдинг «Эдельвейс Групп»	Эдельвейс	156
4	ЗАО «Дисконтцентр»	Дикси	134
5	ЗАО «Торговый Дом «Перекресток»	Перекресток	98
6	ОАО «Седьмой Континент»	Седьмой Континент	83
7	АТПП «Группа «ОША»	Оша	80
8	ГК Виктория	Квартал	70
9	ГК «Паллада-Торг»	Паллада-Торг	70
10	ООО «Торговый Дом «Копейка»	Копейка	68

*Источник: данные компании, данные СМИ*

**Таб. 5 Крупнейшие торговые сети по ассортиментным позициям на начало 2005 года, Топ 10 из 62**

Место	Управляющая компания	Название сети	Ассортимент
1	Ассоциация агропромышленных и торговых организаций «Сибирская АЛПИ губерния»		100 000
2	ЗАО «Мосмарт»	Мосмарт	60 000
3	AVA AG	Marktkauf	60 000
4	ООО «ТЦ «Купец»	Купец	42 000
5	ООО «Рамэнка»	Рамстор	40 000
6	Auchan Groupe	Auchan	40 000
7	ГК «Экс»	Семья	40 000
8	ЗАО «Супермаркет «Кировский»	Кировский	30 000
9	ООО «Фирма «Омега-97»	Патэрсон	30 000
10	ЗАО «Торговый Дом «Перекресток»	Перекресток	30 000

*Источник: данные компании, данные СМИ*

Таб. 6 Крупнейшие торговые сети по торговой площади на начало 2005 года. Топ 10 из 44

Место	Управляющая компания	Название сети	Торговая площадь
1	ЗАО «Тандер»	Магнит	301,0
2	ООО «Агроторг»	Пятерочка	285,8
3	Ассоциация агропромышленных и торговых организаций «Сибирская АЛПИ губерния»		200,0
4	Metro AG	Metro C&C	128,9
5	ЗАО «Торговый Дом «Перекресток»	Перекресток	120,0
6	Auchan Groupe	Auchan	95,0
7	ОАО «Седьмой Континент»	Седьмой Континент	78,8
8	ООО «Рамэнка»	Рамстор	75,6
9	ООО «Фирма «Омега-97»	Патэрсон	69,0
10	ЗАО «Супермаркет «Кировский»	Кировский	66,4

Источник: данные компании, данные СМИ

Таб. 7 Крупнейшие торговые сети по штату на начало 2005 года. Топ 3 из 31

Место	Управляющая компания	Название сети	Штат торговой сети, чел.
1	ЗАО «Торговый Дом «Перекресток»	Перекресток	20 000
2	ЗАО «Тандер»	Магнит	16 400
3	ООО «Агроторг»	Пятерочка	11 559

Источник: данные компании, данные СМИ

Таб. 8 Крупнейшие торговые сети по среднему чеку на начало 2005 года. Топ 3 из 29

Место	Управляющая компания	Название сети	Средний чек, \$
1	ООО «Лента»	Лента	35,0
2	ЗАО «Мосмарт»	Мосмарт	25,0
3	ООО «Городской супермаркет»	Азбука Вкуса	17,5

Источник: данные компании, данные СМИ

Таб. 9 Крупнейшие торговые сети по обороту в \$млн. за 2004 год. Топ 10 из 50

Место	Управляющая компания	Название сети	Оборот в \$млн.
1	Metro AG	Metro	1 110
2	ООО «Агроторг»	Пятерочка	1 106
3	ЗАО «Тандер»	Магнит	997
4	ЗАО «Торговый Дом «Перекресток»	Перекресток,	766
5	Auchan Groupe	Auchan	620
6	ОАО «Седьмой Континент»	Седьмой континент	495,8
7	ООО «Рамэнка»	Рамстор	490
8		Франчайзи Пятерочки	484
9	ООО «Лента»	Лента	451
10	ЗАО «Дисконтцентр»	Дикси	420

Источник: данные компании, данные СМИ

## Организационные формы торговых сетей в России. Часть Главы

### Проблемы франчайзинга

Только с 2003-2004 гг. франчайзинг получил значительное распространение.

Лидером по франчайзингу является «Пятерочка». У нее больше всего магазинов на условии франчайзинга, на франчайзеров «Пятерочки» приходится около \$450 млн (около 227 магазинов). Надо отметить, что в среднем на франчайзеров приходится не более 10% от всего оборота бренда, у «Пятерочки» около 40%, но при этом доход от франчайзинга всего \$6 млн.

Таб. 10 Основные франчайзеры в ритейле

Компания	Стоимость франшизы	Роялти	Иные сведения
Торговый Дом «Копейка»	Первоначальный/паушальный взнос: \$50 тыс. (Москва, Московская область) и \$40 тыс. (другие области Центрального федерального округа)	нет	Необходимый начальный капитал: ориентировочно \$400-500 тыс. с целью устройства универсама согласно стандартам сети универсамов «Копейка» и закупки технологического оборудования. Рекламный пай: нет. Вознаграждение франчайзи составляет 13,5% (Москва, Московская область) и 14% (другие области Центрального федерального округа) от суммы торговой выручки универсама франчайзи.
Сеть универсамов «АБК»	Стоимость франшизы (только для Москвы и ближнего Подмосковья): \$2 тыс. (оргвзнос).	1,5% от оборота	Объем инвестиций: \$10-100 тыс.  Срок договора: от 3 лет.  Минимальная площадь – 200 кв. м. Оптимальная – 300 кв. м.
«Пятерочка»	\$750 тыс.	1,5% от оборота	Срок франшизы – 10 лет. Необходимо гарантийное письмо от местной администрации.
«Квартал» («МДМ-Виктория»)	\$300 тыс.	Н/Д	Н/Д
«Страна Геркулесия»	Н/Д	Н/Д	Н/Д
Spar	Около 300 тыс.	1-1,5%	Н/Д
«Перекресток»	План	План	План
«Седьмой Континент»	План	План	План
«Мосмарт»	План	План	План

Источник: РБК

Но при реализации франчайзинговых схем возникают серьезные проблемы прежде всего юридического характера.

Разбирательство между холдингом «Марта» и компанией Delta Capital может служить примером того, с какими проблемами сталкивается франчайзинг в России.

После нескольких лет совместной работы между компаниями «Марта» и Delta Capital произошел конфликт, и они не нашли взаимопонимания в отношении того, как должно происходить развитие компании и кто должен развивать магазины Spar.

В результате руководство компании «Марта» пришло к выводу, что в создавшихся условиях невыгодно дальше развивать сеть Spar. Впоследствии «Марта» начала развитие сети Billa по франшизе. Spar также нашел нового партнера.

Этот случай показывает, что, хотя компании и стараются развивать франчайзинг, пока этот способ не получил большого распространения.

Также о проблемах развития франчайзинга говорят действия «Пятерочки», которая старается опекать своих партнеров. В 2005 г. «Пятерочка» заявила, что может выкупить часть бизнеса своих франчайзи, так как не может их четко контролировать, в результате чего потребители могут получить неправильное представление о самих магазинах сети и об их формате.

Еще одной проблемой являются нарушения авторских прав. Московская оптовая компания ООО «Хороший выбор» заключила весной 2004 г. договор франчайзинга с кооперативом независимых ритейлеров IGA и намеревалась продавать субфраншизу небольшим московским магазинам формата «магазин у дома». Планировалось, что стоимость вступительного взноса в российскую IGA – \$3 тыс., а размер ежемесячных отчислений – всего \$300. Взамен IGA обещала обучение персонала, передачу современных торговых технологий, снижение закупочных цен за счет больших объемов закупок и другие преференции, доступные крупным ритейлерам.

Однако купившая права на бренд IGA на территории России компания «Хороший выбор» использовать его не может, поскольку раньше нее знак IGA успело зарегистрировать на себя некое ООО «Клиос». В результате проект не был реализован.

Торговая сеть «Копейка», учитывая свой богатый опыт, выделяет следующие преимущества франчайзинга:

**для франчайзера:**

- возможность интенсивно развиваться при минимальном вложении средств (компания не вкладывает деньги в объекты недвижимости и оборудование),
- франчайзи лучше всех знает местный рынок,
- у местных предпринимателей уже налажены взаимоотношения с властью,

**для франчайзи:**

- это один из способов выжить в острой конкурентной борьбе,
- возможность вложить деньги в прибыльный бизнес.

Компания «Копейка» предлагает следующие решения при возникающих конфликтах.

**Таб. 11 Решения проблем взаимоотношений франчайзи и франчайзера**

Нарушения франчайзи	Действия франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Нарушение стандартов</i></li> <li>• <i>Невыполнение инструкций</i></li> <li>• <i>Отсутствие товара</i></li> <li>• <i>Очереди в кассы</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Наложение штрафов на франчайзи</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Невыплата роялти</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Прекращение поставок</i></li> <li>• <i>Расторжение договоров</i></li> </ul>

Источник: «Копейка»

Торговая сеть «Копейка» делится опытом: «Успех франчайзинга заключается не в количестве магазинов и «надувании» оборотов сети за счет франчайзи, а в целена-

правленном взаимодействии партнеров. При этом одна сторона отвечает за качество передаваемой технологии, а другая неукоснительно соблюдает эту технологию, при этом оставаясь собственником своего бизнеса».

В России на 2002 г. были представлены все существующие форматы предприятий розничной торговли: гипермаркеты, супермаркеты, экономичные супермаркеты, дискаунтеры, Cash & Carry.

Формат сети определяется следующими факторами:

- площадью торгового зала,
- маркетинговой политикой,
- ассортиментной политикой,
- ценовой политикой,
- оборудованием,
- бизнес-процессами,
- закупками.

Таб. 12 Организационные формы (форматы) торговых сетей

Тип	Определение	Площадь	Ассортимент	Местоположение	Типичный покупатель
Гипермаркет	Большой торговый центр, включающий в себя большой супермаркет и магазины по продаже одежды, бытовой техники и т.д.	10 000 – 40 000 кв. м	20 000 – 40 000 ассортиментных позиций	Легкодоступные места на пересечении транспортных артерий.	Широкие слои населения с разными доходами. Покупатель мобилен.
Супермаркет	Магазин, работающий по системе самообслуживания, предлагающий широкий ассортимент товаров. Есть торговля через прилавок (товары, требующие взвешивания). Торговый зал оформлен максимально дружелюбно по отношению к покупателям.	3 000 – 10 000 кв. м	7 000 – 20 000 ассортиментных позиций	В месте концентрации жилых домов. Может находиться как в центре, так и на окраинах.	Широкие слои населения с разными доходами.
Экономичный супермаркет	Упрощенный вариант классического супермаркета: меньший торговый зал, меньшее число ассортиментных позиций. Торговая наценка максимально снижена. Есть торговля через прилавок (товары, требующие взвешивания). Торговый зал оформлен максимально просто.	1 000 – 3 000 кв. м	2 000 – 7 000 ассортиментных позиций	В месте концентрации жилых домов. Может находиться как в центре, так и на окраинах.	Широкие слои населения с разными доходами.
Дискаунтер	Магазин, продающий товары с минимальной торговой наценкой (в Европе она составляет 0,5-1%, в России 0,5-3,5%). Ассортимент состоит из быстрооборачиваемых товаров, при этом 50% занимают собственные торговые марки (Private Label). Торговый зал оформлен максимально аскетично: в основном простые, никак не оформленные полки с товарами, которые находятся прямо в коробках. Нет торговли через прилавок. Оборудование торгового зала максимально простое и дешевое.	300 – 1 000 кв. м	500 – 2 000 ассортиментных позиций	В местах массовой застройки.	Население с низкими доходами.
Cash & Carry	Магазин, торгующий мелким и средним оптом для юридических и физических лиц.	Около 20 000 кв. м	20 000 – 40 000 ассортиментных позиций	Вдали от центра на пересечении транспортных путей.	Оптовый покупатель. Как юридические, так и физические лица.
Convenient store	Магазин у дома, торгующий ограниченным ассортиментом по более высоким ценам, предназначен для совершения небольших покупок товаров немедленного потребления, а также скоропортящихся продуктов. Торговля идет через прилавок.	До 200 кв. м	До 1 000 ассортиментных позиций	В местах массовой застройки.	Жители в местах массовой застройки.
Продуктовые бутики	Магазины, торгующие эксклюзивными товарами.	100 – 900 кв. м	До 2 000 ассортиментных позиций	В местах элитной застройки и в центре.	Люди с высокими доходами.
Традиционный магазин	Магазин, торгующий через прилавок. В торговом зале может быть расположено несколько прилавков. Самообслуживания нет.	60 – 500 кв. м	До 3 000 ассортиментных позиций	В местах массовой застройки. В основном регионы.	Жители в местах массовой застройки.



## Финансирование торговых сетей. Часть главы

На данный момент существует несколько источников развития компаний:

- собственные оборотные средства,
- заемные средства,
- средства акционеров,
- размещение акций на фондовом рынке.

К 2004 г. ведущие российские компании вышли на новый уровень использования финансовых инструментов. В 2004 г. был проведен ряд облигационных займов, а также два IPO. Использование финансовых инструментов позволило компаниям получить дополнительные средства на свое развитие. Также привлечение средств через финансовый и фондовый рынок сделало российские торговые сети на порядок прозрачнее для инвесторов.

Пока проведено два IPO – «Седьмого Континента» и «Пятерочки». Оба IPO можно признать удачными, хотя, по оценкам аналитиков, «Седьмой Континент» разместился более удачно, чем «Пятерочка».

Таб. 13 Сравнение условий IPO

Дата	Площадка	Сеть	Процент акций в свободном обращении	Выручка от IPO в \$млн.	Оборот 2004 г. в \$млн.
11.04	ММБВ, РТС	«Седьмой Континент»	13%	80	495,8
05.05	LSE	«Пятерочка»	30%	600	1,105
2006	Не определено	«Копейка»	Не определено		
2006	Не определено	«Магнит»	Не определено		
2006	Не определено	«Перекресток»	Не определено		

Источник: РБК

Таб. 14 Показатели чистой рентабельности компаний, готовящихся к IPO

Сеть	Чистая рентабельность	
	2003 г.	2004 г.
«Седьмой Континент»	2,5	5,9
«Пятерочка»	4,5	6,7
«Копейка»	2,4	5,1
«Перекресток»	2,3	2,6

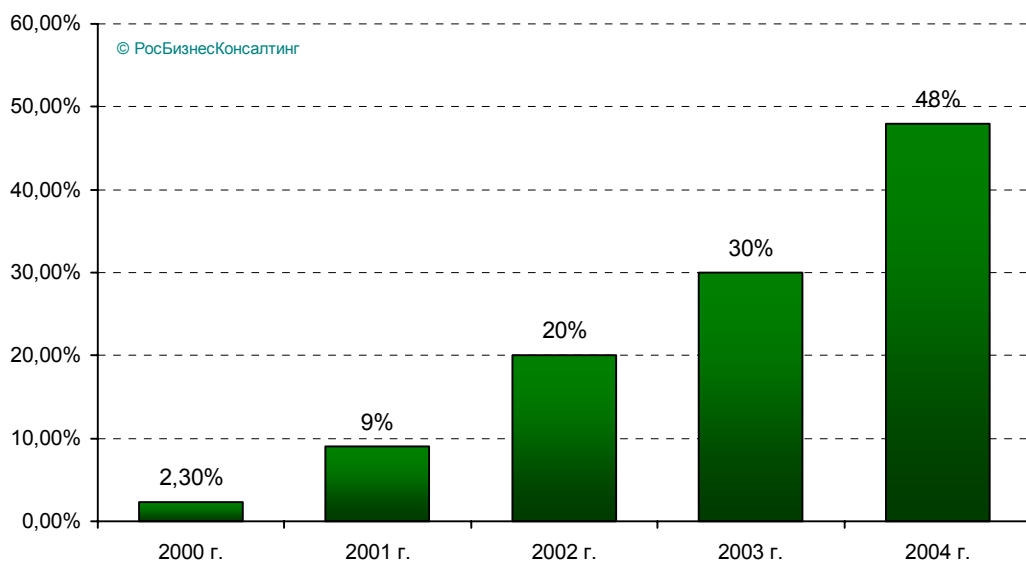
Источник: РБК

## ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ

### Москва. Часть главы

Подводя итоги за 2004 год, можно сделать вывод, что доля сетевой торговли в Москве в 2004 г. развивалась по оптимистичному варианту. Это связано с тем, что существенный толчок росту рынка дало появление гипермаркетов, значительно увеличивших оборот сетевой торговли.

**Рис. 2 Рост доли торговых сетей в Москве, %**



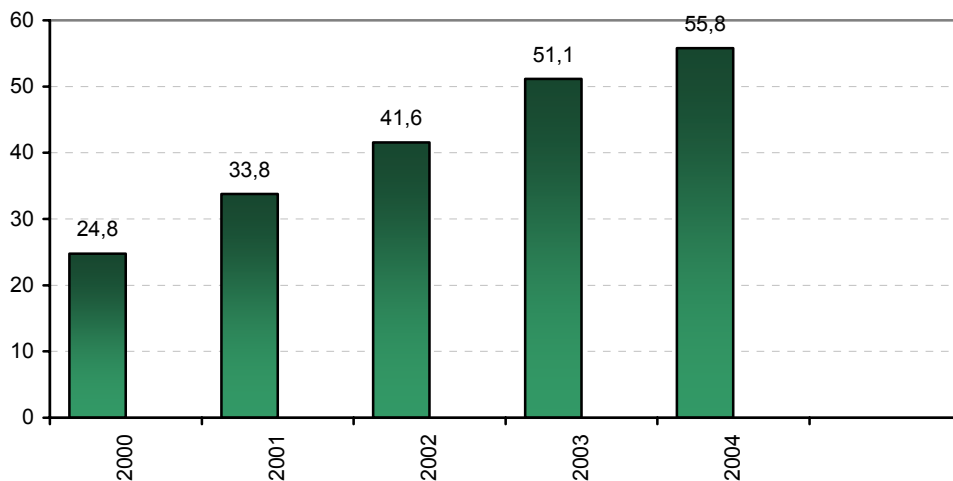
Источник: РБК

Бурный рост рынка сетевой торговли продлится еще несколько лет и прекратится с насыщением рынка. Насыщение произойдет, когда торговые сети смогут контролировать примерно 80% всей торговли: именно так развивались события в Восточной Европе, ситуация в которой очень похожа на ситуацию в Москве. После насыщения рынок будет расти не более чем на 2-3% в год. По мнению московского правительства, насыщение произойдет только к 2010 г. Вся динамика рынка указывает на то, что ситуация будет развиваться по самому оптимистичному варианту.

## Пример профиля региона. Пермь

### Ситуация на продовольственном рынке Перми

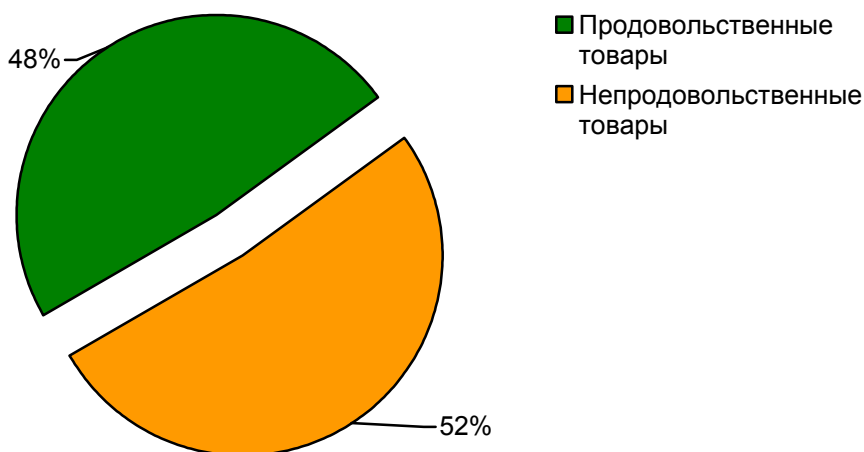
Рис. 3 Оборот розничной торговли в Перми, млрд руб.



© РосБизнесКонсалтинг

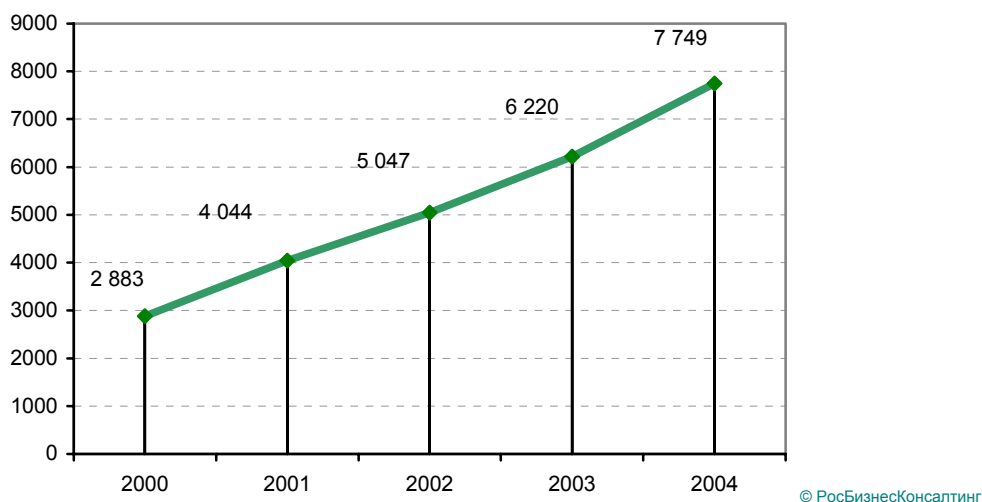
Источник: РБК, Росстат

Рис. 4 Доля продовольственных и непродовольственных товаров в обороте розничной торговли Перми, %



Источник: РБК, Росстат

Рис. 5 Рост ежемесячной заработной платы населения в Перми, руб.



Источник: РБК, Росстат

## Торговые сети Перми

Таб. 15 Основные события 2004 г. в Перми

Месяц	Событие
Конец года	Смена франчайзи «Пятерочки».
Октябрь	Открытие гипермаркета «Виват», его площадь составляет 11 тыс. кв. м.
Сентябрь	Заявление Metro Cash & Carry о планах открыть свой центр в городе.
Апрель	Открытие первого гипермаркета «Семья». Торговая площадь нового объекта составляет 31 тыс. кв. м. Инвестиции оцениваются в \$30 млн.
Февраль	Принятие решения о выпуске облигаций ЗАО «Универсам Семья».

Источник: РБК

Таб. 16 Общероссийские сети в Перми

Название	Формат	Количество
«Пятерочка»	Дискаунтер	20
«Перекресток»	Супермаркет	План
«Росмарт»	Гипермаркет	План

Источник: РБК

Таб. 17 Локальные сети в Перми

Название	Формат	Количество
«Семья»	Супермаркет	24
«Большая Семья»	Гипермаркет	1

Название	Формат	Количество
«Виват» («Норма»)	Супермаркет	25
«Большой Виват»	Гипермаркет	1
«Добрыня»	Мультиформатная	8
«НормаН» («Норма»)	Супермаркет	37

Источник: РБК

Пермь является одним из самых интересных с точки зрения развития ритейла регионов. Довольно высокие показатели оборота розничной торговли говорят о высоком потенциале рынка. Вместе с тем федеральные компании пока активно не осваивают этот регион, что дает возможность местным компаниям занять существенную долю рынка.

По данным муниципального управления потребительского рынка, розничная торговля в структуре предприятий потребительского рынка Перми составляет 33%, мелкорозничная – 19%. По 20% приходится на общественное питание и бытовое обслуживание, еще 8% – на дорожный сервис.

Единственной федеральной компанией, представленной в Перми, является «Пятерочка», которая работает в регионе по системе франчайзинга. К сожалению, нельзя сказать, что компания работает в регионе без проблем. Причем «Пятерочке» пришлось столкнуться с серьезными проблемами и даже поменять своего франчайзи, так первая компания не справилась с развитием сети.

Первоначально франшиза находилась у компании «РусторгЪ», но она в 2004 г. начала процедуру банкротства и была вынуждена продать франшизу. Франшизу купило ЗАО «Фуд Трейд», которое в течение 10 лет занимается оптовыми поставками бакалейных и кондитерских товаров и соков, а также бытовой химии. Для управления «Пятерочкой» фирма учредила ООО «Кама Ритейл». В начале 2005 г. «Кама Ритейл» заявила, что местные игроки мешают ей развиваться. Один из участников рынка – группа компаний «Норма» – распространяет среди своих поставщиков письма, в которых убеждает их не сотрудничать с ООО «Кама Ритейл». Но сама компания «Норма» отрицает существование этих писем. Правда, местные производители потребовали от нового франчайзи погашения всех долгов старого, и «Кама Ритейл» была вынуждена пойти на это.

В остальном развитие ритейла в регионе проходит без особых проблем, что дает возможность местным компаниям совершенствовать свои технологии.

Рынок Перми в целом контролируется тремя компаниями. Первая появилась в Перми в 1999 г. Это была «Добрыня», созданная компанией «ПивоОптТорг» и сейчас имеющая в активе лишь 8 магазинов. После стартовали «Семья» и «Виват».

Крупнейшей и наиболее значимой торговой сетью в Перми является «Семья». Влиятельная «Семья» принадлежит известной компании, самой значительной и разветвленной в Прикамье, – группе предприятий «ЭКС» (фактическим владельцем сети называют сенатора Олега Чиркунова), основатель которой – экс-губернатор области Юрий Трутнев (сейчас министр природных ресурсов). Эта компания за несколько лет провела большую работу по созданию сети, которая функционировала бы на основе современных технологий. Именно эта компания открыла один из первых на Урале настоящих гипермаркетов.

Гипермаркет начал строиться осенью 2001 г. Были назначены поочередно три даты открытия: декабрь, март и апрель, в апреле оно все-таки состоялось в 2004 году. Задержка произошла по вине строителей, в том числе на два месяца сдачу своей части работ задержали российские фирмы. ЦУМ (также принадлежит компании «ЭКС») стал основным залогом Западно-Уральскому отделению Сбербанка России, который согласился кредитовать проект. Условия и срок возврата кредита стороны не разглашают. По некоторым данным, группа «ЭКС» заняла у Сбербанка \$15 млн – 70% сметы строительства. Основную часть этих денег группа намерена вернуть из прибыли гипермаркета.

Общая площадь здания – 31 027 кв. м, что в три раза больше площади самого крупного на тот момент магазина – ЦУМа.

12 тыс. кв. м торговых площадей в четырехэтажном комплексе непродовольственных товаров разбиты на секции площадью от 15 кв. м (бутик «Гардероб») до 1 650 кв. м (магазин бытовой техники компании «МИР»). Всего – более 60 магазинов одежды, обуви, косметики, аксессуаров, товаров для дома, спортивных товаров, подарков, а также предприятий бытового обслуживания, 5 тыс. кв. м – одноэтажный продовольственный гипермаркет, ассортимент в котором насчитывает 40 тыс. наименований, 13 тыс. кв. м – площадь автостоянки, рассчитанной на 500 автомобилей.

Месячные арендные ставки в гипермаркете «Семья» колеблются от 500 до 4 000 руб. за 1 кв. м. Размер ставки зависит от расположения точки на том или ином этаже (максимальные – на первом этаже).

Также именно «Семья» стала одной из первых, если не первой, компаний, которая провела облигационный заем. Правда, заем был организован по закрытой подписке, и сами облигации не торгуются. Но использование подобных инструментов говорит о том, что пермская компания вышла на принципиально новый уровень развития торговой сети.

Кроме того, компания намерена изменить логистику сети для снижения издержек. В связи с этим рассчитываются варианты перехода на работу через центральный склад. В компании «Семья» вводится единая ассортиментная матрица для всех магазинов сети, централизованно корректируется ценовая политика, а также разрабатываются пути наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей, например возможность получения бытовых услуг в местах совершения покупок, и с учетом этого подбираются арендаторы в послекассовую зону. Проектируются компанией и такие новые для Прикамья услуги, как формирование заказа по телефону и через Интернет, возможность доставки крупных покупок на дом и некоторые другие.

Компания планирует построить в Перми второй гипермаркет.

Третья сеть, «Виват» – проект компании «Норма», появившейся в середине 1990-х годов в качестве оптового продавца алкогольной продукции. Сейчас «Норма» успешно реализовала самую крупную в регионе сеть специализирующихся на продаже спиртных напитков магазинов, которым принадлежит треть продаж в этом сегменте. Благодаря внушительной выручке в течение двух последних лет «Норма» создала собственную розничную продовольственную сеть. По мнению местных экспертов, компания обладает существенным потенциалом развития. Ей принадлежит сеть винных супермаркетов «НормаН». Важно отметить, что «Норма» планирует открыть свои винные супермаркеты в Санкт-Петербурге, но перспектива этого проекта пока неясна. В декабре 2004 г. она заявила об открытии двух магазинов «НормаН» в Санкт-Петербурге, а также о том, что намерена создать там до 20 магазинов.

В Перми «Норма» построила свой большой магазин. Это второй гипермаркет в областном центре после магазина «Большая Семья», открытого группой компаний «ЭКС» весной этого года. Торговая площадь гипермаркета составляет 11 тыс. кв. м (это сопоставимо с торговыми площадями ЦУМа и втрое меньше площади гипермаркета «Большая Семья»).

В планах «Нормы» – построить еще один гипермаркет. Усиливает компания и свое проникновение в область: в декабре 2004 г. года открыт магазин в Березниках. Активно ведется поиск площадей для магазинов «Виват» в Соликамске, Кунгуре, Чайковском и Чусовом.

У «Семьи» тоже есть магазины в Березниках, а также в Лысьве, Чусовом, Добрянке и Полазне. «Семья» рассчитывает также на создание супермаркета в Уфе.

Также необходимо отметить, что местные игроки вполне отдадут себе отчет в том, что торговая сеть должна иметь определенный формат, и в рамках поддержания своего формата местные компании даже готовы продавать ненужные им магазины.

Так, компания «ЭКС» предложила «Норме» приобрести 6 магазинов. На выбор «Норме» предоставлены два супермаркета в Индустриальном районе Перми, магазин в Кировском районе, а также по одному объекту на Гайве, в Полазне и Чусовом. Площадь каждого из магазинов – около 1 000 кв. м. Продавая низкорентабельные магазины, группа «ЭКС» стремится повысить эффективность своего бизнеса.

Но при этом компания «Норма» приобретает уже не все магазины подряд, а только те, которые подходят ей по формату.

Торговая сеть «Добрыня» начала реструктуризацию своего недвижимого имущества. Новый формат «Добрыни» подразумевает повышение качества обслуживания и перемещение в нишу, близкую «Вивату». Кроме того, должен быть выработан единый стандарт для всех универсамов, с этим же связано желание сети избавиться от «непрофильной» недвижимости площадью менее 1 тыс. кв. м.

Проблему площадей компании Перми решают несколькими способами. Во-первых, это покупка независимых магазинов, во-вторых, строительство отдельно стоящих магазинов, а также строительство торговых центров.

Перед многими несетевыми магазинами в Перми в ближайшем будущем встанет дилемма: свернуть самостоятельную торговлю или продаться сетям, и, скорее всего, они все-таки перейдут под контроль сетей. Интересно отметить, что отдельно стоящие магазины сети предпочитают строить на месте рынков, это делается для минимизации конкуренции с ними, а также для того, чтобы привлекать покупателей к привычным для них местам покупок.

Также в рамках развития торговли сети активно участвуют в строительстве современных торговых центров.

**Таб. 18 Крупнейшие торговые центры Перми**

Название	Площадь
«Семья»	30 000
«Столица»	30 000
«Виват»	14 000
«Айсберг»	8 000

Источник: *Stiles & Riabokobylko*

**Таб. 19 Строящиеся торговые центры Перми**

Название	Площадь
«Колизей»	50 000
«Парк Хаус»	30 000

Источник: *Stiles & Riabokobylko*

Единственной слабой компанией среди сетей Перми является «Добрыня», и поэтому эта торговая сеть может быть куплена как местными игроками, так и федеральными или она может взять франшизу.

В целом надо отметить, что уровень развития торговых сетей в Перми довольно высок, что поможет им в дальнейшем практически на равных конкурировать с федеральными компаниями. При этом местные сети вполне могут начать осваивать и соседние регионы. Особо хорошо выглядят перспективы компании «Семья», которая вполне может стать заметным игроком местного и даже федерального масштаба. 2005 год показал, что местные компании имеют все возможности для своего развития.

В Перми самыми востребованными форматами будут оставаться супермаркеты и дискаунтеры. Также город пока может вместить в себя еще 2-3 гипермаркета.

Таким образом, федеральные сети столкнутся в Перми с довольно плотной конкуренцией. Сами федеральные сети пока подходят к освоению региона с осторожностью.

Во многом осторожность московских компаний связана с тем, что данный регион по экономическим соображениям не является для них перспективным. Также местная администрация не проявляет готовности к приходу крупных, неподконтрольных им компаний. Таким образом, приход крупных ритейлеров в лучшем случае возможен только в виде франчайзинга.

Правда, одно время обсуждался вопрос о приходе в город екатеринбургских компаний, но это также крайне маловероятно.



## Пример профиля торговой сети. Седьмой Континент



ОАО «Седьмой Континент» (OJSC «Sedmoy Continent»)

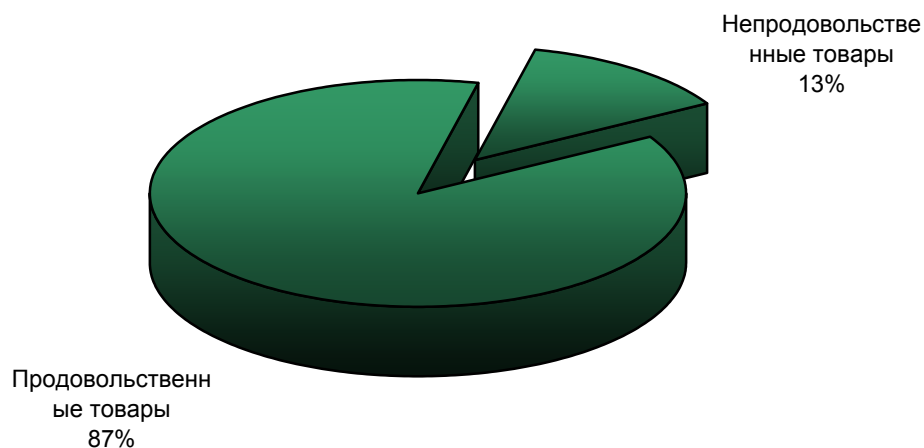
### Основные показатели

#### Краткая характеристика торговой сети «Седьмой Континент»

Наименование показателя	Величина показателя	
Год создания компании	1994	
Формат сети	Супермаркет, магазин у дома	
Число ассортиментных позиций, всего	> 25 000	
	Супермаркет	15 000 – 20 000
	Магазин у дома	4 000 – 7 500
Штат торговой сети, всего чел.	> 9 000	
Штат в среднем по магазину, чел.	110-135	

Источник: данные компании

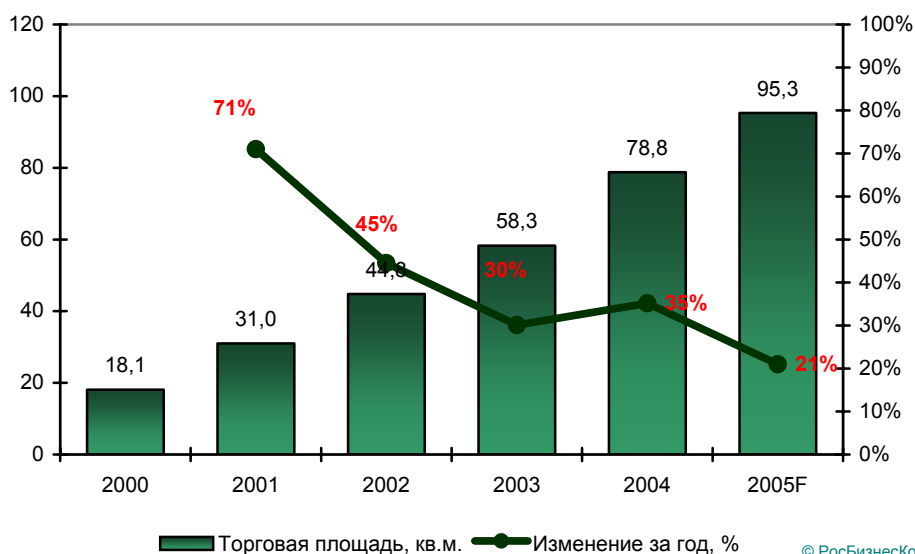
#### Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров в ассортименте сети «Седьмой Континент», 2004 г.



Источник: данные UFG, оценка РБК

Компания планирует наращивать продажи за счет расширения ассортимента непродовольственных товаров.

## Динамика увеличения торговой площади сети «Седьмой Континент»



Источник: данные компании, оценка РБК

## География присутствия сети «Седьмой Континент», 2005 г.

Город	Формат торговых точек	Количество торговых точек
Москва	Супермаркет	50
	Магазин у дома	33

Источник: данные компании

## Финансовые показатели

## Отчетность по IAS, \$ млн

	2002	2003A	2004E	2005E	2006E
<b>Revenue</b>	<b>250,6</b>	<b>342,2</b>	<b>495,8</b>	<b>815,0</b>	<b>1099,7</b>
% growth		36,5%	44,8%	64%	34,9%
<b>Cost of sales</b>		<b>(294,8)</b>	<b>(346,7)</b>	<b>(582,4)</b>	<b>(787,1)</b>
<b>Gross profit</b>	<b>56,9</b>	<b>92,4</b>	<b>149,1</b>	<b>232,6</b>	<b>312,6</b>
<b>Gross margin</b>	<b>22,7%</b>	<b>27,0%</b>	<b>30,1%</b>	<b>28,5%</b>	<b>28,4%</b>
Wages		(24,1)	(48,7)	(74,3)	(101,2)
Total operating expenses		(18,2)	(21,2)	(34,4)	(45,0)
<b>Rental expense</b>	<b>(32,0)</b>	<b>(39,7)</b>	<b>(36,7)</b>	<b>(57,8)</b>	<b>(76,0)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>0,5</b>	<b>15,8</b>	<b>44</b>	<b>73,0</b>	<b>97,5</b>
% margin	0,2%	4,6%	8,9%	8,9%	8,8%
<b>EBIT</b>		<b>13,3</b>	<b>34,2</b>	<b>57,3</b>	<b>71,7</b>
% sales		3,9%	6,9%	7%	6,5%
Taxes	(0,6)	(3,2)	(10,2)	(14)	(18)

<b>Net profit</b>	<b>0,0</b>	<b>8,6</b>	<b>29,4</b>	<b>40,2</b>	<b>50,3</b>
Net margin		2,5%	5,9%	4,9%	4,5%

Источник: данные компании, оценка РБК, оценка UFG

#### Баланс, млн \$

	2002	2003	2004
Денежные средства и эквиваленты	4	6	75,4
Выданные кредиты	19,2	0,3	2
Дебиторская задолженность и предоплата	9	11	49,5
Запасы	21,1	21,7	36,2
Внеоборотные активы	17,7	23,6	50,6
<b>Итого, активы</b>	<b>71</b>	<b>62,6</b>	<b>213,7</b>
Займы	25,2	4,4	0
Кредиторская задолженность	21,7	36,2	81,7
Прочие обязательства	15,8	9,5	13
<b>Итого, обязательства</b>	<b>62,7</b>	<b>50,1</b>	<b>94,7</b>
Доля меньшинства	-	0,3	-
<b>Итого, собственные средства акционеров</b>	<b>8,3</b>	<b>12,2</b>	<b>119</b>
<b>Итого, обязательства и собственные средства акционеров</b>	<b>71</b>	<b>62,6</b>	<b>213,7</b>

Источник: данные компании

#### Оборотный капитал, \$ млн

	2002	2003	2004
Дебиторская задолженность и предоплата	9	11	49,5
Запасы	21,1	21,7	36,2
Торговая кредиторская задолженность	21,7	36,2	81,7
Оборотный капитал	8,4	-3,5	-4
Высвобождение денежных средств (использование денежных средств) (YoY)		11,9	-0,5
Капвложения, чистые	7,8	14,6	31,5
Количество магазинов, открытых за период	9	15	31

Источник: данные компании

**Структура выручки**

	2002	2003	2004
Продовольственные товары	85%	84%	84%
Непродовольственные товары	13%	13%	13%
Маркетинговые акции	2%	3%	2%

Источник: данные компании

**Структура валовой прибыли, \$ млн**

	2002	2003	2004
Продовольственные товары	44	49	124
Непродовольственные товары	9	14	25

Источник: данные компании

**Структура валовой маржи**

	2002	2003	2004
Продовольственные товары	26,7%	30,1%	36,5%
Непродовольственные товары	20,7%	23,9%	28,7%
Всего	22,7%	27,0%	30,0%

Источник: данные компании

**Выручка по торговым форматам в 2004 г.**

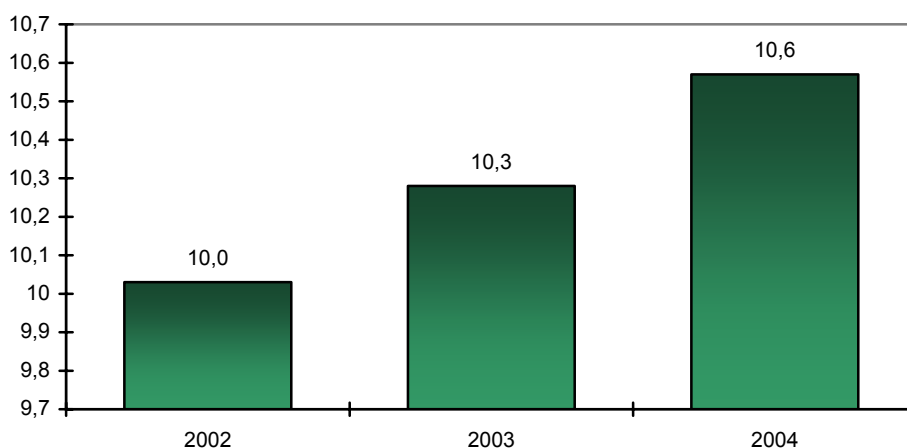
«Пять звезд»	43%
«Семь Шагов»	14%
«Седьмой Континент»	43%

Источник: данные компании

**Средняя торговая наценка сети «Седьмой Континент»**

Формат торговых точек	Торговая наценка
Супермаркет	40-50%
Магазин у дома	25%

Источник: оценка РБК

**Динамика среднего чека сети «Седьмой Континент» в 2002–2004 гг., \$**

© РосБизнесКонсалтинг

Источник: данные компании

**История компании «Седьмой Континент»**

Дата	Основные события
1994	Основание компании. В течение года были открыты 3 магазина.
1996	Компания PricewaterhouseCoopers назначена официальным аудитором «Седьмого Континента».
1998	Приоритетным форматом для компании становятся универсамы в «спальных» районах с доступными ценами. Количество магазинов в сети – 7.
1999	Количество магазинов сети – 9
2000	Количество магазинов сети – 15
2001	Основан пул «Шесть Семерок» – объединение 8 не конкурирующих между собой компаний, включая «Седьмой Континент», «М.Видео», «Спорт Мастер», «Старик Хоттабыч», «Арбат Престиж», «Автокей», «МВО», «Куда.Ru». Количество магазинов сети увеличилось до 22.
2002	Компания «Седьмой Континент» успешно разместила облигационный заем на ММВБ.  Начинает работать служба доставки «Седьмой Континент».  Количество магазинов сети увеличилось до 31.
2003	Достигнут рекордный рост оборота компании – +48%. Количество магазинов сети увеличилось до 47.  «Седьмой Континент» становится мультиформатной розничной сетью. Совет директоров компании одобрил программу строительства гипермаркета.
2004	Компания выпускает единую дисконтную карту «Шесть Семерок». Владельцы карты получают возможность использовать одну карту для получения скидок в магазинах компаний: «Старик Хоттабыч», «Спорт Мастер», «Арбат Престиж», «Куда.Ru», «М.Видео», «МВО» и «Седьмой Континент».  Компания проводит IPO, число размещаемых обыкновенных именных бездокументарных акций составило 8 415 573 штуки; цена размещения – 275 руб. Организация и андеррайтинг размещения осуществлены под брендом Deutsche UFG в рамках совместного проекта Deutsche Bank AG и «Объединенной финансовой группы». Привлеченные в результате IPO средства – \$ 80 млн – «Седьмой Континент» планирует направить на расширение сети

Дата	Основные события
	магазинов традиционных форматов и нового формата — гипермаркетов «Наш».
<b>2004</b>	Компания присоединяет торговую сеть «Петровский» (17 магазинов) и арендует 3 магазина сети «Самохвал», включая торговое оборудование. Присоединение сети «Петровский» становится одним из самых крупных поглощений 2004 г. в розничной торговле.
<b>2005</b>	После ребрендинга открываются 2 объекта сети «Петровский» и два объекта сети «Самохвал».

Источник: данные компании

### Основные события 2004–2005 гг.

В течение 2004 г. сеть «Седьмой Континент» увеличилась на 67%, на начало января 2005 г. сеть состояла из 77 магазинов. Увеличение происходило за счет открытия магазинов формата «магазин у дома» – их количество выросло более чем в два раза.

### Основные события в сети «Седьмой Континент» в 2004–2005 гг.

Дата	Основные события
Апрель 2004 г.	Сеть «Седьмой Континент» отметила 10-летний юбилей работы в России, количество магазинов в сети достигло 50.
Май 2004 г.	Розничная сеть «Седьмой Континент» продала построенные на ее средства торговые площади в ТЦ «Атриум». Ритейлер получил от этой операции \$ 22 млн и, по оценкам экспертов, заработал на ней минимум \$ 10 млн.
Август 2004 г.	Компания «Седьмой Континент» подписала соглашение о сотрудничестве с сетью салонов связи «Евросеть» о размещении салонов связи в магазинах сети.
Сентябрь 2004 г.	ОАО «Седьмой Континент» приобрело сеть универсамов «Петровский» у группы «БИН». Сеть «Петровский» состоит из 17 магазинов, оборот в 2003 г. составил \$ 100 млн.
Октябрь 2004 г.	«Седьмой Континент» погасил облигационный заем, размещенный на ММВБ в 2002 г.
Октябрь 2004 г.	ОАО «Седьмой Континент» стало единственным владельцем брендов «Седьмой Континент», «Седьмой Континент – Пять звезд», «Седьмой Континент – Семь шагов» и «Наш гипермаркет».
Ноябрь 2004 г.	Компания проводит IPO, число размещаемых обыкновенных именных бездокументарных акций составило 8 415 573 штуки; цена размещения – 275 руб. Организация и андеррайтинг размещения осуществлено под брендом Deutsche UFG в рамках совместного проекта Deutsche Bank AG и «Объединенной финансовой группы». Инвесторы полностью выкупили пакет акций в 13% уставного капитала (с учетом дополнительной эмиссии).
Февраль 2005 г.	На бизнес-форуме Food Director «Седьмой Континент» был признан победителем конкурса «Лучшая розничная сеть'04».

Источник: данные компании

## Основные направления развития сети «Седьмой Континент»

### Цели и стратегия компании

«Седьмой Континент» – первая российская розничная сеть, вышедшая на рынок в 1994 г. В начале существования сети компания позиционировала свои магазины как супермаркеты класса премиум. Однако финансовый кризис 1998 г. внес свои коррективы в планы владельцев сети: с одной стороны, возник формат «магазин у дома», более демократичный, с другой стороны, компания активизировала свое присутствие в «спальных» районах Москвы. В 2003 г. произошло разделение сети на форматы, что позволило увеличить сбыт. Доля выручки магазинов формата «магазин у дома» увеличилась до 14% в 2004 г., в 2003 г. выручка магазинов указанного формата составляла 7% от общего объема выручки.

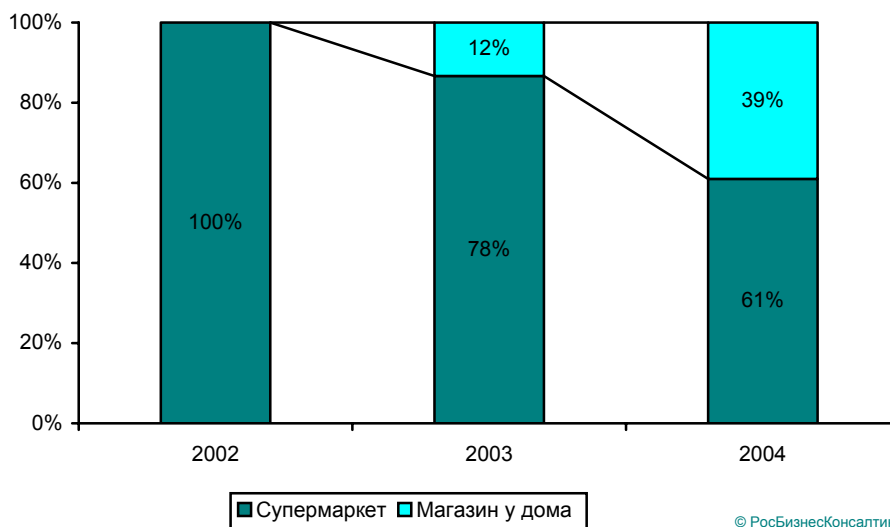
Основным событием 2004 г. для «Седьмого Континента» стало проведение IPO. Средства, привлеченные за счет IPO, планируется вложить в развитие формата гипермаркета. В течение 2004 г. общее количество магазинов в столице увеличилось на 67% (с 46 до 77), основной фокус компании пока что сосредоточен на Москве. Также в 2004 г. произошло присоединение сети «Петровский» и частично – сети «Самохвал». За счет внедрения нового формата и поглощений близких по формату сетей компания планирует увеличивать долю рынка.

Касаясь дальнейшей стратегии развития компании необходимо отметить, что хотя финансовые показатели компании, особенно по чистой прибыли, будут выше средних по рынку, потенциальные коммерческие риски увеличатся. Это связано с тем, что у компании до сих пор нет внятной стратегии развития в регионах.

В течение нескольких лет компания продвигала идею создания региональных гипермаркетов. Первоначально планировалось развивать их совместно с компанией «Гиперцентр» под названием «Росмарт» (аналогично «Мосмарту»), но этот проект так и не начался. Сейчас компания планирует развивать проект гипермаркетов «Наш».

На данный момент компания явно опаздывает с развитием региональных проектов, создавая для регионов отдельный формат, из-за чего возрастает вероятность ущерба в результате коммерческих рисков, которые связаны с тем, что за это время региональные рынки освоят другие игроки, а также с тем, что новый формат может оказаться невостребованным в регионах.

Развитие компании только в Москве, где конкуренция с каждым годом увеличивается, может существенно сказаться на рыночных позициях «Седьмого Континента», так как его затраты на увеличение и удержание своей доли (проведение агрессивной политики в условиях жесткой конкуренции) будут расти. Вполне вероятно, что в последующие годы компания продолжит стратегию поглощения существующих сетей. Но этот путь развития в рамках только лишь столичного региона неперспективен, так как рост ограничен физическими и экономическими рамками региона.

**Количество магазинов сети «Седьмой Континент» в Москве, 2002–2004 гг.**

Источник: данные компании

**Иные стратегии**

Соотношение импортных и отечественных товаров в ассортименте сети в 2004 г. было следующим: 65% – отечественные товары, 35% – импортные товары. Это дает компании возможность противостоять инфляции, так как появляется возможность изменения ассортиментной матрицы в пользу товаров отечественного производства для категорий товаров, спрос на которые является чувствительным по цене.

Для увеличения лояльности покупателей компания регулярно проводит акции по продвижению торговой марки «Седьмой Континент», организован выпуск фирменных рекламных буклетов, информирующих потребителей об изменениях в ассортименте и наиболее выгодных предложениях, в магазинах проводятся промоакции, рекламные плакаты размещаются на стендах на улицах Москвы.

**Планы развития сети «Седьмой Континент»**

В 2005 г. компания планирует открыть первый магазин в формате «гипермаркет», впоследствии магазины этого формата наряду с торговыми центрами будут открываться в других регионах России. В частности, «Седьмой Континент» приступил к развитию сети в регионах и планирует в августе 2006 г. открыть гипермаркет «Наш» в Челябинске. Компания подписала соглашение с компанией «Сити парк», осуществляющей строительство торгового комплекса в Челябинске. В рамках достигнутых договоренностей после завершения строительства ТЦ «Седьмой Континент» получит в долгосрочную аренду его часть, в которой разместится гипермаркет «Наш». Торговая площадь гипермаркета составит порядка 8 тыс. кв. м. Гипермаркет «Наш» будет относиться к среднеценовому сегменту. Как ожидается, ассортимент гипермаркета будет насчитывать 35-40 тыс. наименований.

В 2005–2006 гг. компания планирует построить два торговых центра с супермаркетами «Седьмой Континент» в Москве. Всего ОАО «Седьмой Континент» планирует открыть в Москве 11 новых магазинов до конца первого полугодия 2005 г. Таким образом, торговая сеть компании, насчитывающая в настоящее время 83 магазина, 3 из которых были открыты в январе-марте 2005 г., расширится до 94 объектов.

По прогнозам специалистов ОАО «Седьмой Континент», в 2005 г. ожидается более чем 50%-ный рост выручки по сравнению с аналогичным показателем 2004 г., доля магазинов формата «магазин у дома» в выручке увеличится до 23%. Во многом росту выручки будут способствовать возможные присоединения и поглощения.



**Акционеры и правление**

86,9% акций ОАО «Седьмой Континент» владеет ЗАО «7К Инвест-холдинг».

**Руководители**

Ильяшенко Галина Игоревна – генеральный директор

**Контактная информация**

**Юридический адрес:** 125581, г. Москва, ул. Фестивальная, д. 8, стр. 1

**Фактический адрес:** 117437, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 18, корп. 2

**Телефон:** (095) 933-43-63

**Факс центрального секретариата:** (095) 933-43-64

**E-mail:** [sekr@7cont.ru](mailto:sekr@7cont.ru)

**Web-сайт:** [www.7cont.ru/](http://www.7cont.ru/)

# ИНДЕКСЫ

<b>1</b>	
12 месяцев .....	314
<b>4</b>	
4-ка .....	192
<b>7</b>	
7К Инвест-холдинг .....	73, 313
<b>A</b>	
A.T. Kearney .....	22, 63, 64
ABN Amro Holding NV .....	83
Ahold .....	69, 70, 71
Ahold Brazil .....	69
Ahold Poland .....	69
Albertson .....	69
Albertsons .....	70, 71
Aldi .....	55, 113
Attac .....	35
АТБ-Маркет .....	60
Auchan .....	35, 36, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 54, 57, 70, 90, 95, 96, 97, 98, 111, 113, 193, 205, 207, 208, 209, 228, 281, 350
AVA .....	39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 215
<b>B</b>	
Beta Stores .....	62
Billa .....	35, 38, 40, 42, 45, 46, 49, 57, 60, 61, 64, 90, 96, 193, 210, 211, 212, 213, 243, 265, 350
<b>C</b>	
Capital Partners .....	88
Carrefour .....	57, 70, 71, 90
Casino .....	57, 69, 70, 71, 90
Casino Thailand .....	69
Colryut .....	70, 71
Core Competences – Retail Evolution Company .....	344
<b>D</b>	
Delhaize .....	70, 71
Delta Capital .....	48, 49, 64, 233, 236, 289, 292
Delta Capital Management .....	233, 236, 289
Dorinda Holding .....	274, 275
<b>E</b>	
Elea .....	35, 90, 207, 208
Enka Insaat ve Sanayi AS .....	83
EuroBilla .....	213
Eurocash .....	90
Euromart .....	61
EuroSpar .....	233, 234, 235, 236, 237, 239
<b>F</b>	
Fauchon .....	96, 330
Fitch .....	25
Fozzy .....	60

**G**

Geant (Casino Poland).....	69
Gross.....	62, 70, 306
Grossmart .....	35, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 90, 213, 241, 242, 243, 244, 245

**H**

Hediard .....	330
Hypercenter Investment SA.....	273

**I**

IGA.....	49
Intermarche.....	149

**J**

Jelmoli Holding AG.....	273
Jeronimo Martins.....	70, 90
Jones Lang la Salle.....	96

**K**

KZRSS Spolem.....	90
-------------------	----

**L**

Leader Price.....	70
Leroy Merlin.....	97

**M**

Marktkauf.....	35, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 54, 57, 90, 97, 215, 216
McCann-Erickson Russia .....	282
MediaMarkt.....	96
Metro35, 36, 38, 40, 42, 43, 46, 55, 57, 60, 61, 64, 70, 71, 89, 90, 96, 101, 102, 110, 111, 112, 113, 120, 140, 142, 146, 147, 152, 156, 157, 160, 161, 171, 178, 182, 183, 186, 191, 193, 196, 197, 210, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 228, 281, 350, 363	
Metro AG.....	38, 40, 42, 43, 60, 61, 70, 71, 89, 157
Migros.....	83, 228, 229
Migros Turk TAS.....	83
Millhouse Capital.....	141, 390
miniMAL.....	210

**N**

NedAgro Services.....	324
-----------------------	-----

**O**

OLSON.....	142
------------	-----

**P**

PwC.....	96
----------	----

**R**

Real.....	35, 54, 55, 57, 90, 95, 96, 110, 111, 113, 140, 156, 157, 182, 183, 220, 222, 224
REWE.....	57, 61, 64, 210, 212, 213
Rinascente.....	70
R-Modul.....	38, 41, 42, 43, 45, 379, 381, 382
Roland Berger.....	283
Ruch.....	90

**S**

Safeway .....	70, 71
Sainsburys.....	70, 71
Sedmoy Continent .....	305
Silk Way City .....	62
SM Market.....	62
Spar Central Russia.....	233, 236, 237, 238, 239
Spar International.....	233, 237, 292
Spar Middle Volga.....	143, 233, 235, 236, 239, 240, 287, 289, 292, 293
Spar Retail .....	233, 236, 237, 238, 239, 240

**T**

Tengelmann .....	61
Tesco.....	69, 70, 90, 381
Tesco Poland.....	69
Tesco UK.....	70
Toom.....	210

**U**

UFG Deutsche Bank .....	70, 71
-------------------------	--------

**V**

Vegat Plus.....	316
-----------------	-----

**W**

Wal-Mart .....	57
----------------	----

**A**

АБК .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 91, 95, 316, 317, 318, 319, 320
Август-91 .....	108
Авоська .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 91, 322, 324
Агроторг .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 82, 157, 194, 295, 298, 302, 303
Азбука Вкуса .....	38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 91
Айкай .....	46, 405, 406
Айтас Маркет .....	62
Ак Барс .....	147, 148, 149, 259
Акваркет .....	126, 127
Алекс .....	179
АЛПИ.....	36, 38, 40, 42, 44, 54, 123, 124, 129, 130, 131, 331, 332
Алтай.....	122, 445
Алтын.....	46, 116, 117, 265
Альгретто.....	413
Альянс.....	50, 64, 141
Анна-Мария .....	107, 400, 401, 402
Апекс Плюс .....	179
АСТОР .....	133, 134, 135
Атлант .....	153, 192, 360
АФК .....	32

**Б**

Барвинок .....	60
Бахэтле.....	39, 40, 146, 147, 149, 150
Берег-Продукт .....	153, 154
Берлей .....	188
Бест-Маркет .....	192
Билла.....	213, 320
БИН.....	64, 310, 371
Большой Виват .....	172
Брат .....	101
Бриз .....	123
Быстроном .....	35, 38, 40, 42, 120, 122, 137, 138, 336

**В**

В 2 шагах .....	179
В Яблочко .....	38, 40, 164, 165, 337
Вавилон .....	93, 178, 179, 290
ВАМ! .....	60
ВегаТ Плюс .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 316
Велика Кишеня .....	60, 61
Вестер .....	116, 117, 118, 265
Вестер Супермаркет .....	116
Виват .....	38, 40, 46, 171, 172, 173, 174, 338, 339, 340, 341, 344, 423
Виктория .....	38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 116, 117, 149, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267
Виктория С&С .....	116
Висант .....	102
Вишенки .....	183
ВКТ .....	38, 40, 43, 46, 140, 142, 412
В-Лазер .....	200, 201, 202, 203
Внешторгбанк .....	72, 73
Восток-Лада .....	258
Все к столу .....	107, 400, 401
Вузовский .....	192

**Г**

Гастроном Эконом .....	248, 390
Геркулес .....	427, 429
Гигант .....	120, 122
Городской супермаркет .....	38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 326, 328
Гроздь .....	164, 165
Губернский магазин .....	126
ГУМ .....	89, 93, 122, 147, 150
Гурман .....	160, 161

**Д**

Далпорт Сити .....	64, 186, 188, 287, 289, 293
Дастархан .....	62
Деликатесы stereo .....	326
Дельта .....	157, 182, 183, 236, 366
Дельта Простор .....	182, 183
Десятка .....	129, 131, 134, 135
Дешево .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 91, 116, 117, 260, 261, 262, 264, 266, 429
Дикси .....	35, 38, 41, 42, 44, 45, 46, 50, 91, 111, 196, 197, 238, 246, 248, 249, 258, 259, 363, 390, 429
Добрыня .....	38, 40, 42, 46, 172, 174, 343, 344, 345, 346, 436, 437

**Е**

ЕБРР .....	57, 83, 84, 110, 289, 298, 299, 366
Елисейский .....	130, 156, 157
ЕМКа .....	65
Енисейская торговая компания .....	38, 40, 44, 131, 356

**Ж**

Жанто .....	142
-------------	-----

**З**

Западный .....	57, 93, 109, 180, 320, 393
Звездный .....	46, 191, 192, 193, 351

**И**

Империей быта .....	165
Империя продуктов .....	178, 179, 180
Ингосстрах .....	299
Интенсивник .....	192
Интерфуд .....	62

Итера ..... 122

## К

Калина ..... 32  
 Кама Ритейл ..... 172  
 Каравай ..... 126, 127, 129, 131  
 Караван ..... 39, 40, 133, 140, 141, 142, 147, 150, 390  
 Карусель ..... 54, 111, 113, 140  
 Квартал ..... 38, 40, 42, 43, 44, 45, 48, 91, 110, 116, 117, 121, 122, 123, 228, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 320, 352, 425  
 Кей ..... 36, 46, 111, 113, 140, 179, 228, 274, 275, 276, 363  
 Керемет ..... 62  
 Кировский ..... 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 65, 137, 138, 191, 192, 193, 197, 347, 349, 350, 351, 360  
 Клиос ..... 49  
 Кожемякин и К ..... 38, 39, 122, 352  
 Коллекция вин ..... 326  
 Командор ..... 129, 131  
 Компас ..... 141, 390  
 Континент ..... 47, 54, 83, 89, 98, 112, 122, 123, 192, 270, 305, 310, 312, 425  
 Копейка... 35, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 64, 70, 72, 74, 83, 84, 91, 111, 143, 149, 165, 198, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 258, 259, 265, 324, 429  
 Копилка ..... 39, 352  
 Кора ..... 126, 127  
 Корзинка ..... 39, 41, 42, 104, 105, 165, 355  
 Коробейник ..... 192  
 Красный Восток ..... 149, 150, 448, 449  
 Красный Яр ..... 38, 40, 44, 129, 131, 356  
 Крепость ..... 121, 122, 352  
 Купец ..... 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 191, 192, 193, 349, 350, 358, 359, 360, 361, 362

## Л

Лама ..... 137, 138  
 Ленинский ..... 192, 393  
 Лента ..... 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 54, 70, 83, 110, 111, 113, 140, 186, 228, 363, 364, 365, 366, 367, 368  
 Лиан-Лев ..... 38, 40, 165, 337  
 Лиан-Дикси ..... 275  
 Лукоморье ..... 405, 406  
 Лэнд ..... 38, 40, 42, 44, 45, 46, 137, 138, 442, 444, 445

## М

Магнит 35, 36, 38, 41, 42, 43, 46, 50, 64, 83, 91, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 111, 130, 146, 149, 153, 156, 157, 162, 164, 165, 168, 169, 178, 180, 182, 183, 186, 187, 189, 256, 257, 258, 259, 434  
 Магнолия ..... 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 64, 91, 95, 320, 369, 370, 371, 372  
 Максима ..... 182, 184, 203  
 МАКС-Л ..... 165  
 Ман ..... 108  
 МАН ..... 182, 183, 184  
 Мария-Ра ..... 38, 40, 46, 373, 374  
 Маркет-М ..... 153  
 Марта ..... 48, 49, 62, 64, 93, 146, 147, 148, 157, 191, 192, 210, 211, 212, 213, 214, 236, 241, 242, 243, 244, 245, 360, 447  
 Масса ..... 179  
 Масса-Дискаунт ..... 179  
 Матрица ..... 35, 38, 40, 42, 43, 91, 96, 160, 161, 375, 376, 377  
 МДМ-Викотрия ..... 35, 36, 46, 48, 64, 96, 116, 117  
 МДМ-Виктория ..... 35, 36, 46, 48, 64, 96, 116, 117, 260, 264  
 Мега-Дон ..... 179, 180  
 МегаМаркет ..... 60  
 Мегамарт ..... 46, 111, 192, 193  
 Мерей ..... 62  
 Меркурий-Продукт ..... 153, 154  
 Мечел ..... 32  
 Миндаль ..... 156, 157  
 Минима ..... 164  
 Мини-Перекресток ..... 89, 91, 104, 152, 153, 156  
 Молния ..... 197, 198  
 Молоко ..... 68, 179  
 Монетка ..... 38, 41, 42, 43, 45, 46, 160, 161, 192, 193, 198, 379, 381, 382

Монетка-Супер .....	160, 161, 193
МосМарт .....	270
Муссон .....	400
Мяснов .....	142

**Н**

Народная копейка всегда .....	111
Народный .....	38, 40, 43, 44, 62, 141, 435, 436, 437
Наш квартал .....	153, 154
Незабудка .....	38, 40, 42, 43, 46, 196, 198, 385, 388
Незабудка-Сервис .....	38, 40, 42, 43, 46, 196, 198, 385, 388
Незабудки-Сервис .....	198
Нестеровский .....	64, 187, 257, 258, 259
Нижегородский торговый союз .....	141, 142
НИКойл .....	64
НЛК .....	89, 282
Новосибирскторг .....	299
Норма .....	172, 173, 174, 338, 341
НормаН .....	38, 40, 46, 172, 173, 338, 340, 341
НТА .....	38, 39, 40, 140, 141, 142, 143, 390, 391
Ням-Ням .....	39, 41, 91, 97, 392

**О**

Одиссей .....	196, 198, 385, 387
Омега-97 .....	38, 40, 42, 43, 44, 45, 278
Омич и К .....	133, 134, 135
Омский .....	134, 135
ООО .....	179
Оптторгсервис .....	400
Орион .....	180
Орлан .....	129, 131
Остап .....	153, 154, 156
Остров .....	39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 91, 97, 394, 395, 396, 397
Оша .....	38, 40, 44, 133, 134, 398, 399

**П**

Паллада торг .....	36, 38, 40, 44, 46, 64, 107, 400, 401, 402, 403
Паллада Торг .....	36, 46, 400, 402, 403
Парк Хаус .....	150, 174, 242
Парус .....	130, 131, 203
Патэрсон 35, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 60, 61, 89, 91, 97, 104, 105, 111, 112, 114, 120, 121, 130, 140, 142, 146, 147, 148, 152, 153, 156, 157, 160, 161, 168, 169, 179, 186, 188, 194, 196, 197, 243, 278, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 415	
Перекресток35, 38, 40, 42, 43, 46, 47, 48, 59, 61, 64, 65, 70, 71, 72, 83, 89, 91, 97, 101, 102, 104, 105, 111, 112, 134, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 156, 157, 160, 161, 164, 165, 168, 171, 178, 179, 180, 182, 186, 188, 193, 194, 233, 235, 236, 243, 281, 282, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 350, 429, 430, 433, 447	
Петровский .....	64, 93, 310, 311
Пикник .....	192
Пирамида .....	198, 201
Планета Менеджмент Сервис .....	64, 65, 141
Покупай-ка .....	104, 105
Полушка .....	160, 161
Посадский .....	156, 157
Провиант .....	101
Продмак .....	212, 242, 243, 244
Продмикс .....	289
Продторг .....	46, 405, 406, 407
Пятачок .....	38, 40, 50, 140, 141, 390
Пятерочка .. 35, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 57, 62, 70, 80, 83, 84, 89, 91, 97, 101, 102, 104, 111, 113, 120, 121, 124, 127, 130, 133, 134, 140, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 156, 157, 160, 161, 164, 165, 171, 172, 182, 183, 186, 188, 191, 194, 196, 197, 258, 259, 265, 295, 296, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 344, 350, 363, 425, 429, 430	

**Р**

Радеж .....	38, 40, 42, 44, 182, 183, 408, 409, 410, 411
Радеж-эконом .....	183
Райден .....	146, 148, 243

Райцентр .....	38, 40, 43, 141, 142, 412, 436
Рамстор .....	35, 38, 40, 42, 44, 45, 46, 54, 57, 62, 70, 83, 90, 97, 98, 110, 111, 112, 120, 129, 130, 133, 134, 140, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 156, 157, 160, 161, 178, 179, 180, 182, 183, 186, 193, 197, 225, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 282
Рамэнка .....	38, 40, 42, 44, 45, 134, 148, 153, 157, 179, 183, 225, 227, 228, 229, 230, 231, 232
Ратимир .....	200, 201, 202, 203
Раут .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 322
Регионпродоптторг .....	122
Риомаг .....	111
Росмарт .....	171, 273, 311
Россиум .....	64
РПК-плюс .....	108
Рубин ТК .....	427, 431
Русмед .....	237
Руспродхолдинг .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 427
Русский хит .....	410
РусторгЪ .....	172

## С

Сильпо .....	96
Садко .....	34, 445
Садко-Аркада .....	34
Самара-Продукт .....	38, 153, 154, 413
Самохвал .....	36, 38, 40, 42, 43, 45, 46, 91, 310, 311, 414, 415, 416
Сберегайка .....	107, 108, 400, 401, 402, 403
СВА-Трейдинг .....	89, 233, 237, 239
Северный .....	131, 220
Седьмой Континент .....	38, 40, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 54, 62, 64, 70, 71, 83, 89, 91, 93, 96, 98, 111, 112, 130, 143, 196, 197, 243, 270, 281, 282, 305, 306, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 330
Сезон .....	38, 40, 43, 44, 417, 419
Семен Семеныч .....	64
Семь ключей .....	192
Семь Шагов .....	91, 96, 308
Семья .....	75, 171, 172, 173, 174, 344, 424
Семья .....	38, 40, 42, 44, 45, 172, 420, 421, 422, 423, 424
Сенсация .....	121, 299
Сервис-Продукт .....	38, 40, 42, 44, 183, 408
Сеть магазинов .....	322
СибАгроСтрой .....	130
Сибиряда .....	39, 40, 120, 122, 123, 425, 426
Сибирская копеечка .....	137
Сибирский гигант .....	120, 121, 123
Сибирский Трактъ .....	381
Сильпо .....	60
Скиф .....	62
Скиф Сауда .....	62
Славянский .....	46, 134, 135, 192, 203
Сладкая жизнь .....	233, 235, 236
Солнечные продукты .....	120, 121, 122
Солнечный .....	95, 104, 120, 122, 131
Социализм .....	164, 165
СПАР Тула .....	233, 237
Столица .....	47, 64, 80, 93, 121, 143, 174, 210, 212, 244, 391, 422, 447
Столица Сибири .....	121
Столица-Север .....	64, 447
Столичный .....	121, 299
СтоМАКъ .....	192
Страна Геркулесия .....	38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 91, 97, 427, 429, 430
Струг .....	121
Супермаркет 24 часа .....	200, 201, 202, 203
Сфера-Маркет .....	200, 201, 202, 203

## Т

Т и К Продукты .....	38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 369, 371
Табрис .....	39, 40, 42, 44, 46, 187, 188, 432, 433
Тамерлан .....	153, 157, 183, 299
Тандер .....	38, 41, 42, 43, 50, 64, 83, 149, 157, 165, 169, 180, 183, 187, 256, 257, 258, 259
ТД Народный .....	38, 40, 43, 44



Тихоокеанская торгово-производственная компания.....	201
Товарищ.....	38, 41, 42, 168, 169, 434
Толпушов, Пагин и партнеры.....	161
Томь.....	137, 138, 445
Трешка.....	39, 41, 42, 45, 46, 121, 425
Тройка Диалог.....	83, 149
Турсиб.....	121

**У**

Умит.....	62
Универсал-Трейдинг.....	38, 40, 42, 43, 161, 375, 377
УРАСЛСИБ.....	253
Утконос.....	38, 40, 42, 43, 45, 46, 91, 96, 438, 440, 441

**Ф**

Фаворит.....	186, 188, 302
Фелма.....	64, 253
Фоззи Групп.....	60
Фора.....	60
Форвард.....	161
Фуд Трейд.....	172
Фуршет.....	60

**Х**

Холидей Классик.....	35, 36, 120, 122, 123, 138, 442, 443, 444, 445
Хороший выбор.....	49

**Ц**

Цезарь Парк.....	91, 97, 447
Центр Спар Украина.....	290, 292
Центрторг.....	101

**Ч**

Чибис.....	126, 127
------------	----------

**Ш**

Шуваловский.....	112
------------------	-----

**Э**

Эверест.....	129, 131
Эдека.....	215
Эдельвейс.....	38, 40, 46, 147, 149, 259, 448, 449
Эконом.....	39, 41, 65, 120, 122, 141, 153, 194, 248, 360, 390, 425
Экономичный универсам.....	179
Экономный.....	133, 135
Эконом-Продукт.....	153
Эконта.....	38, 40, 140, 141, 142, 143, 390
ЭКС.....	172, 173
Электроника.....	39, 41, 324, 392
Эллис.....	126

**Ю**

ЮКОС.....	24, 32, 64, 253
Юнилэнд.....	47, 50, 112, 183, 193, 197, 246, 249
Юнилэнд-Екатеринбург.....	193, 197
Юнисам.....	47