# Проблемы построения розничной торговой сети

Содержание курса

Проблемы построения розничной торговой сети 1

Организация управления в РТС 4

Форматы сетевых магазинов 7

Организация товароснабжения РТС 11

Франчайзинг 16

#

ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Мировой опыт показывает, что сетевая торговля может занять до 90% розничного рынка в стране. Развивая сетевой розничный бизнес, имеется возможность добиться больших результатов в расчете на один магазин, чем в отдельно стоящем магазине.

Таким образом, сетевая торговля сама по себе может являться конкурентным преимуществом перед отдельно стоящим магазином. Причин для этого несколько:

1. Консолидированные закупки товаров крупной торговой компанией обеспечивают лучшие ценовые условия от поставщика за счет закупаемых объемов.
2. Для сетевой структуры рентабельным становится наличие своего центрального склада, что в свою очередь позволяет создавать товарный буфер, компенсируя неритмичность и нарушение сроков поставки товаров внешними поставщиками.
3. Наличие склада и своего транспортного хозяйства создают предпосылки существенного сокращения площади подсобных помещений и соответственно товарных запасов в магазинах, а также снижают затраты и издержки на предпродажную подготовку товаров.
4. Имеется возможность сократить аппарат управления в расчете на один магазин, а значит уменьшить "кадровый голод" и содержать более высококвалифицированных специалистов.
5. Существенно увеличиваются возможности для широкой известности и узнаваемости магазинов компании, что способствует росту товарооборота и т. д.

Строительство сетевой розничной торговой компании, как правило, начинается в трех случаях:

1. При строительстве второго магазина.
2. Когда оптовая компания принимает решение расширить бизнес, за счет открытия "свои" розничных каналов сбыта.
3. Если есть проект создания розничной сети. Например, когда инвестиционные, производственные, нефтяные компании пытаются диверсифицировать бизнес.

Основные задачи, которые надо решить при переходе от отдельно стоящего магазина к эффективно функционирующей сети розничных магазинов.

1. Обеспечить возможность проведения централизованной закупочной политики – главный фактор формирования конкурентного преимущества торговой сети.
2. Снизить издержки, в том числе на аппарат управления - важнейший фактор для установления конкурентной розничной цены.
3. Увеличить оборачиваемость финансовых ресурсов. Это достигается комплексом мер, главным из которых является высокотехнологичная логистика.
4. Обеспечить решение управленческих задач минимальным количеством управленческого персонала.
5. Оптимально разместить менеджеров на объектах торговой компании.
6. Вести эффективную ассортиментную политику.
7. Максимально автоматизировать технологические процессы, обеспечивающая единое информационное пространство и актуальность информации в реальном масштабе времени.

Необходимо сразу определится в нескольких вопросах – какую компанию строить:

1. Региональную или общенациональную компанию. Одной из сложнейших задач построения национальной сети с централизованным методом управления является создание информационной системы, обеспечивающей "товарную" консолидацию в центре.
2. Одноформатную или мультиформатную розничную сеть. Наличие в сети магазинов различных форматов существенно усложняет управление логистикой в торговой компании. Для различных форматов магазинов свойственна различная номенклатура. Однако появляется возможность охватить значительно более широкие слои покупателей.
3. Какой метод управления сетью Вы выберете – централизованный или децентрализованный. Преимущества сетевой структуры могут быть вполне реализованы лишь при централизованном управлении, но проблема заключается в том, как оптимально распределить функции между центром и на местах с тем, чтобы развивать инициативу внизу с полным контролем сверху.
4. Какую модель управления выбрать.
	1. "Инвестиционная" модель: инвестирующий и синтетически консолидирующий финансовый центр, с практически самостоятельными объектами хозяйствования.

**Применение**. Такую модель использует значительная часть торговых компаний, не являющихся в полном смысле слова сетевыми ритейлерами (объединены общими инвесторами, либо торговой маркой).

**Преимущества**. Задачи управления в центре упрощены. Возможность проявления инициативы на местах.

**Недостатки**. Невозможно использовать преимущества сетевого оператора. Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя. Отсутствует консолидация закупок.

"Холдинговая" модель: центр определяет закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены), но объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Для центра не слишком важна высокая оперативность информации о состоянии торговых объектов (возможно обновление информации - раз в сутки).

**Применение**. Используется значительной частью российских розничных компаний и более или менее успешно реализует одну из основных задач сетевого ритейла - консолидацию закупочной политики. Чаще всего эту модель управления выбирают розничные операторы, делегирующие функции оперативного взаимодействия с поставщиками менеджерам магазинов.

**Преимущества**. Гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах. Такая модель может быть частично использована (в частности, для взаимодействия центрального офиса с "кустовыми" офисами, а также с масштабными франчайзинговыми структурами) при построении розничных торговых систем национального масштаба.

**Недостатки**. Чрезмерный рост аппарата управления и, как следствие, высокие издержки. Сложно поддерживать непротиворечивость данных в центре, причем с ростом числа магазинов эта проблема становится все более острой. Увоение парка серверов, многократное увеличение стоимости системного и прикладного ПО, а также увеличение численности IT-персонала.

"Централизованная" модель: наиболее эффективная организация сетевого ритейлера. Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях (заказ, инвентаризация, переоценка).

**Применение**. Используют сети магазинов, в состав которых могут входить как магазины одного формата, так и магазины разных форматов.

**Преимущества**. Снижение издержек. Эффективное использование аппарата управления при его концентрации в едином центре. Фактически, - это дистанционное управление торговыми объектами, которое дает колоссальный эффект от возможности организовать процесс управления непрерывным образом, интенсифицировать все бизнес-процессы торговой компании, а значит, получить значительное конкурентное преимущество.

**Недостатки**. Зависимость работы системы от канала связи. Если до конкретного удаленного объекта провести канал связи не представляется возможным, возникает необходимость либо развернуть автономную информационную систему с возможностями обмена информацией с центральным сервером, а также разместить аппарат управления, достаточный для автономной работы магазина для подключения объекта по "холдинговому" методу управления, либо работать по, так называемому, "лоточному" принципу.

"Лоточная" модель: тотальная концентрация управления в центре и практически полное отсутствие функций управления в магазине (кроме отпуска товаров покупателям). В центральном офисе находится информационная система и ведется учет, там же сосредоточен весь аппарат управления, в магазинах - только кассовые аппараты.

**Применение**. Применяется для некоторых форматов магазинов, в основном для так называемых "жестких" дискаунтеров. По такой технологии работают некоторые западные сети, растет интерес к ней и со стороны российских компаний.

**Преимущества**. Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов.

**Недостатки**. Практически исключается прямая поставка "новых" товаров в магазин. Осложнена технология проведения предпродажной подготовки товаров в магазине.

Гибридная модель: в одной сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по "холдинговому" или, например, "лоточному" принципу.

**Применение**. Подобный метод управления встречается у розничных операторов, строящих национальные и интернациональные сети. Причем региональные "кусты" для центра могут выступать как подразделения, работающие по централизованной модели управления с распределенной информационной архитектурой, внутри которых в свою очередь будет применяться либо "централизованная", либо гибридная модель управления.

**Преимущества**. Практически единственно возможный метод управления для национальных и интернациональных сетевых ритейлеров в российских условиях, обеспечивающий товарную консолидацию в центре.

**Недостатки**. Схожи с недостатками "холдинговой" модели управления. Однако они могут быть существенно уменьшены, если территориальные "кусты" управляются по "централизованному" или "лоточному" методу управления.

#

# ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В РТС

При создании розничной сети собственники компании сталкиваются с проблемой: какую организационную структуру выбрать?

Российская практика знает два полярных варианта: холдинг и монокомпания.

***Холдинг – компания, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций других (дочерних) предприятий. Холдинг позволяет выстроить систему участий формально независимых фирм, которые могут обладать капиталами, существенно превосходящими капитал учредителя холдинга.***

В рамках холдинговой структуры:

а) легче обеспечить защиту основных активов бизнеса, осуществлять управление финансовыми потоками и финансовыми результатами;

б) сложнее организовать управление бизнесом в целом.

В монокомпании:

а) проще организовать централизованное управление;

б) сложнее обеспечить защиту активов и гарантировать финансовый результат.

Поэтому в чистом виде вариант монокомпании практически не встречаются, и каждый торговый бизнес имеет несколько организаций-"спутников", используемых для выполнения тех или иных сервисных функций. Поэтому, говоря в дальнейшем о монокомпании, мы будем подразумевать бизнес, основные торговые подразделения которого сосредоточены в одной организации.

### Почему холдингом сложнее управлять? В холдинге действует несколько организаций (юридических лиц), каждая из которых имеет юридическую, а, значит, и финансовую самостоятельность. Генеральный директор вправе осуществлять сделки практически по всем видам обычной хозяйственной деятельности, вправе осуществлять платежи и принимать обязательства от имени организации, вправе определять структуру и штаты организации и многое другое. Организация имеет свой баланс, должна сдавать официальную бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетность, является самостоятельным налогоплательщиком. То есть, "встраивание" организации в общую торговую и финансовую политику холдинга потребует создания специальных механизмов финансового управления, таких как выработка договорной схемы взаимоотношений в рамках холдинга, правил расчета по внутренним (трансфертным) ценам, создания усложненных методик финансово-экономического планирования и формирования управленческой отчетности. С целью такой координации создается управляющая компания, руководство которой определяет рамки юридических и финансовых полномочий генеральных директоров дочерних и зависимых обществ.

Монокомпания – это одна организация, под единым руководством, с единым балансом и едиными обязательствами, и потому лишена вышеперечисленных сложностей. Перед руководством монокомпании стоят несколько иные проблемы финансового управления – как правильно распределить финансовые риски бизнеса, как защитить бизнес от возможного недружественного поглощения. Ведь большинство ее активов принадлежит одной организации, которая ведет повседневную торговую деятельность, связанную с обычными для реального бизнеса рисками.

В зависимости от выбранной организационно-юридической структуры, холдинга или монокомпании, определяется и статус основных элементов розничной сети – дочернее (зависимое) общество или структурное подразделение. Если выбрана холдинговая схема, необходимо определиться, все ли магазины сети являются юридическими лицами, или же сеть построена по "кустовому" принципу, когда несколько магазинов входят в одну организацию. Второй из вариантов предпочтительнее, если сеть состоит более чем из 7 торговых точек, т.к. иначе финансовым службам компании придется формировать несколько балансов, комплектов налоговых деклараций, управлять взаиморасчетами по нескольким расчетным счетам, вести реестров дебиторов и кредиторов и т.д. Если же мы создать 5 организаций и к каждой из них прикрепить по 4 магазина, то значительно упроститься финансовое управление, попутно решив задачу диверсификации рисков.

Принципы построения холдингов и монокомпаний не являются взаимоисключающими, т.к. "куст" магазинов – это та же самая монокомпания, только существующая в рамках холдинга. Кустовая организация сети может осуществляться по соображениям территориальной близости отнотипных магазинов. В этом случае на первый план выдвигается экономия на логистических и транзакционных издержках магазинов, оперативный контроль их повседневной деятельности и т.д.

Если сеть развивается как мультиформатная, то ведущим принципом ее организации может стать принадлежность магазинов к одному формату. В этом случае управленческий выигрыш достигается за счет повышения типизации управленческих функций и решений. Безусловно, управлять двумя дискаунтерами легче, чем дискаунтером и супермаркетом.

Пример холдинга – компания «Икея» (рисунок 1).

Большое значение при определении статуса торговой единицы имеет ее территориальная принадлежность. Областные и местные власти в большинстве своем не любят, когда в их сфере влияния находится подразделение организации, зарегистрированной в другом регионе. Связано это, главным образом, с налогами – несовершенство российского налогового законодательства не позволяет пока справедливо распределять налоговые поступления между несколькими регионами, в которых организация ведет свою деятельность. С этим фактором тоже приходится считаться при "конструировании" торговой сети.

### Ключевые уровни управления сетевых компаний.

Можно выделить три ключевых уровня финансового управления:

* генеральный директор,
* финансовый директор
* финансово-экономические службы.

Генеральный директор обычно полномочен выбирать схему финансово-хозяйственной деятельности, формировать политику в области кредитования, определять порядок выполнения ряда других важнейших финансовых функций.

В ведении финансового директора находится организация бюджетного и учетного процессов компании, определение порядка взаиморасчетов и очередности текущих платежей, организация текущей работы финансовой, экономической и учетной служб.

Финансово-экономические службы, по сути, являются определенными инструментами, с помощью которых генеральный директор и финансовый директор решают задачи финансового управления в розничной сети. В задачи финансовой службы входит консолидированное финансовое планирование и контроль расчетов. Основной формат, применяемый данной службой – отчет о движении денежных средств. С его помощью и формируется массив финансовой информации, необходимый руководителям для принятия решений. С другой стороны, экономическая служба отслеживает экономическую эффективность деятельности розничной сети. Поэтому ее основной формат другой - отчет о доходах и расходах. В рамках этого формата консолидируются данные о себестоимости и прибыли, необходимые для оперативной и перспективной оценки финансовой ситуации.

Наконец, учетная служба собирает и обобщает данные финансового и управленческого бухучета. Для внутрифирменного использования ее данных наиболее важен третий финансовый формат – управленческий баланс. На его основе формируется картина активов и пассивов, выявляются риски ликвидности и платежеспособности.

Все три названных выше финансовых формата объединяются в единой технологии бюджетирования, где они становятся финансовыми бюджетами. Готовятся же финансовые бюджеты на основе операционных бюджетов подразделений. И здесь возникает проблема: как распределить операционные и финансовые бюджеты по организационной структуре сети?

#

# ФОРМАТЫ СЕТЕВЫХ МАГАЗИНОВ

Сейчас на российском рынке, прежде всего на московском и санкт-петербургском, представлены почти все торговые форматы организованного ритейла. Стоит назвать самые распространенные.

Дискаунтеры – в них ограниченный ассортимент (до 3 тыс. наименований) и достаточно низкие цены, благодаря чему достигается высокая оборачиваемость. Этот формат особенно активно развился после дефолта, когда покупательская способность россиян сильно упала.

Супермаркеты – магазины с большим предложением товара (до 25 тыс. наименований), с более высоким уровнем наценок, рассчитаны на покупателей с достатком выше среднего.

Гипермаркеты – с гиперпредложением товаров разнообразных категорий: от автомобильных принадлежностей до свежей выпечки, здесь достаточно низкие цены, но рассчитаны гипермаркеты на тех, кто может позволить себе приехать за покупками на машине и затовариться сразу на неделю, то есть тоже на достаточно обеспеченных людей.

“Магазины у дома” – небольшие магазины, предназначены для обеспечения текущих потребностей живущих рядом с ними покупателей. В идеале предполагается, что в такой универсам можно попасть, выйдя из квартиры в тапочках за булкой и пакетом молока. Другое название таких магазинов – сonvenience store. В классическом сonvenience store обычно имеются кафе, ресторанчики, интернет-кафе, салоны бытовых услуг: от парикмахерской до видеопроката. Этот сегмент недостаточно развит на российском рынке, что также выражается в том, что “магазины у дома” не всегда предоставляют дополнительные услуги, и поэтому не соответствует классическому пониманию сonvenience store.

## Особенности гипермаркетов

*Развитие гипермаркетов во Франции было столь стремительным (в период с 1965 по 1971 год оборот сетей гипермаркетов увеличивался более чем на 50 процентов в год), что правительству страны пришлось встать на защиту малого бизнеса. Из 203,6 тыс. малых магазинов во Франции, работавших в 1961 году, через десятилетие осталось "в живых" лишь 80 тысяч.*

По данным компаний, один российский гипермаркет ежедневно посещают от 10 до 12 тысяч покупателей. Размер среднего чека составляет в разных городах от 13 до 20 долларов. Таким образом, по показателю товарооборота, приходящегося на 1 кв. метр торговой площади, отечественные гипермаркеты не уступают западным (удельный товарооборот гипермаркетов Carrefour составляет от 6,5 до 13,5 тысяч евро на квадратный метр). Учитывая уровень наценки в российской торговле, проект строительства гипермаркета "с нуля" стоимостью 30-40 млн. долларов окупится в течение3-4 лет.

Можно определить этот формат как торговую точку, отвечающую ряду специфических требований. Среди них:

* продажа свыше 40 тыс. товарных позиций (как продуктовых, так и non-food);
* наличие более 20 кассовых терминалов в кэш-лайн;
* размещение на территории объекта фуд-кортов с ресторанами, кофейнями и фаст-фудами;
* наличие кинотеатров, развлекательных центров, игровых автоматов, детских площадок и т.д.

*Гипермаркет – это объект, посещая который покупатель может удовлетворить потребности как в покупке необходимых ему товаров (продукты, одежда, бытовая техника), так и в развлечениях (рестораны, развлекательные центры, боулинг и т.п.). Внутри гипермаркета сосредоточено несколько бизнесов, в числе которых непосредственно розничная торговля и индустрия развлечений.*

Особенности гипермаркетов:

1.Территориальное расположение. Как правило, гипермаркеты находятся в удалении от мест проживания населения, за городом. Значит, потребуется привлекать покупателей огромным арсеналом маркетинговых средств. В их числе – постоянно проводящиеся промоакции и распродажи.

2. Чем больше магазин, тем больший путь до него покупатели готовы преодолеть. Это обусловлено тем, что в зависимости от размера предприятия изменяется и структура бизнеса. В гипермаркетах с площадью больше 8-10 тыс. м2 происходит развитие исключительно непродовольственного сектора, поскольку дальше увеличивать продовольственный ассортимент не получается, да и не имеет смысла.

***Во Франции продажи продовольственных товаров обеспечивают лишь 55% оборота магазинов, а в России - целых 68%.***

3. Требуется искусство управления большим коллективом – в одном гипермаркете могут работать до 700 человек. Всех их нужно контролировать и мотивировать. Необходимо построить гибкий график работы персонала.

4. Собственное производство развито в гипермаркете гораздо лучше, чем в супермаркете. Нужно иметь хороших специалистов, которые способны заниматься управлением и планированием этого производства. Поскольку продукция собственного производства может испортиться в течение считанных часов, нужно учитывать категории покупателей и их поток, т.е. определять структуру спроса. Проблемы в управлении собственным производством по сравнению с супермаркетом возрастают в геометрической прогрессии.

5. Гипермаркеты отличает наличие большого сезонного ассортимента, в то время как супермаркеты ориентированы в основном на тот товар, который имеет постоянное место на полке. При плохой организации неизбежно появятся неликвидные остатки, от которых нужно избавляться радикальными методами, иначе бизнес может просто "потонуть".

6. Потребуется искусство управления каталогами. Нужно учитывать потенциальный рост продаж рекламируемых товаров, чтобы до окончания акции оставался необходимый запас.

7. Супермаркеты конкурируют между собой, дискаунтеры – с открытыми рынками и другими дискаунтерами. Гипермаркет же вынужден конкурировать и с супермаркетами, и с рынками, и даже с непродовольственными магазинами", - отмечает Виктория Михайлова. Поэтому необходимо проводить постоянный мониторинг цен.

Система управления гипермаркетом оказывается более сложной, чем система управления супермаркетом. В гипермаркете – огромная товарная номенклатура и большой документооборот. Кроме того, в гипермаркете продаются не только продукты питания и сопутствующие товары, но и одежда, бытовая техника и др.

Очевидно, что такие предприятия предъявляют особые требования к информационным системам. Возникают следующие задачи автоматизации:

1. управление запасами,
2. управление поставками,
3. управление ассортиментом,
4. управление продажами (в том числе дисконтная система),
5. управление взаиморасчетами,
6. штриховое кодирование,
7. бухгалтерский учет,
8. налоговый учет и др.

Формирование заказа поставщикам при помощи информационной системы может проводится с учетом, например, следующих параметров:

* + по минимальному остатку;
	+ на основании результатов продаж за выбранный период и т.п. (метод скользящего среднего, экспоненциального сглаживания и др.).

Таблица 1. – Различные подходы к классификации гипермаркетов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Концепция | Торговая площадь | Количество товарных категорий | Стратегия |
| **CARREFOUR** | Франция |  | Гипермаркет - 59,2% |
| Предложение покупателям широкого ассортимента продуктов и потребительских товаров (в основном товары для дома, развлечений и т.д.) | От 5000 до 20000 м2 | Порядка 80000 | Продажа товаров по самым привлекательным ценам Регулярные «промоушен» акции Бесплатная парковка |
| **TESCO** | UK |  | Гипермаркет (11%) |
| Предложение широкого спектра продовольственных и потребительских товаров, оказание услуг | 29 | 20000 | 11% |
| **J.SAINSBURY** |  |  | Гипермаркет (19%) |
| Предложение широкого спектра продовольственных и потребительских товаров, в том числе товаров для здоровья и ухода за телом, электрические приборы, одежда и т.д. | Свыше 40,0 |  |  |

## Дискаунтеры

Развитие формата дискаунтер связано с инноватором и лидером рынка – немецкой компанией Aldi, которая в 1962 году открыла первую подобную торговую точку. Ее основатели – братья Альбрехт – получив в наследство от родителей продуктовый бизнес, превратили его во внушительное предприятие, которое на 1960 год насчитывало более 300 филиалов. Еще на этом этапе они прибегали к более или менее агрессивной ценовой стратегии, но в полной мере она воплотилась именно в 1962 году в открытом магазине Aldi в Дортмунде. Он являлся первым воплощением дискаунтера, политика которого строилась на следующих принципах.

Это предполагает очень узкий ассортимент, ограниченный товарами, соответствующими ежедневным потребностям покупателей.

Дискаунтер устанавливает максимально полный контроль над товарооборотом. Если продукт лежит какое-то время как "мертвый" груз на полке, его вычеркивают из ассортимента. Поэтому в дискаунтерах самое свежее "свежее мясо" в Германии – ни в одном другом канале сбыта продукт не обращается быстрее.

Aldi состоит из двух действующих независимо друг от друга, предприятий: в Aldi-Sud ассортимент включает только 600 наименований, в Aldi-Nord – 750. В компании товар выбирается так, чтобы не возникало проблем в его обслуживании, включающем в себя хранение, логистику, выкладку товара. Таким образом, продажа товара требует незначительных издержек.

Если первоначально ассортимент состоял только из "сухих" продуктов, то сейчас уже предлагаются замороженные продукты, в том числе глубокой заморозки. Немалая доля товарооборота приходится на non-food. Регулярно происходят продажи персональных компьютеров и компьютерных принадлежностей, а также электронных приборов. Наличие этих товаров, предусматривающих сервис и предоставление гарантии, можно рассматривать как определенное перепозиционирование и видоизменение формата.

Дискаунтеры обеспечивают цены ниже по рынку благодаря минимизации издержек, в том числе, затрат на персонал и на обслуживание помещений. При этом высокий товарооборот позволяет при меньших площадях достигать большего оборота с квадратного метра, чем, например, в супермаркетах.

Доля дискаунтеров в объеме продаж на немецком рынке росла с 60-х годов непрерывно, достигнув в 2004 году 40% от всего объема сбыта розничной торговли потребительскими товарами быстрого обращения

**Месторасположение.** Раньше дискаунтеры располагались в самом центре города и занимали экстремально маленькую торговую площадь – 400 – 800 м2. Теперь дискаунтеры появляются и в пригороде, где площади магазинов больше – 800 – 1200 м2, более того, есть места для парковки.

**Оформление.** Изначально оформление торгового зала дискаунтера было минимально, практически отсутствовало. Реклама была сфокусирована на том, что в магазине ежедневно низкие цены. Сейчас же маркетинг и коммуникация в дискаунтерах выглядят иначе: они более разносторонние и красочные. Типичным примером является цветная реклама в газетах на полный разворот, говорящая, к примеру, о продаже этнической еды в дискаунтере, более полно раскрывающая информацию о ценах и товарах в магазине.

**Сервис.** Классическое правило дискаунтера звучит так: "Сервис вы не получите – для этого существуют другие форматы". Однако сегодня шаг за шагом расширяется предложение услуг, дискаунтеры становятся более похожими на другие типы розничных сетей. Теперь в дискаунтере появилась возможность возвращения товара категории non-food, Aldi увеличил время работы магазина, доступна услуга оплаты EC-картами (Electronic Commerce), есть фото-сервис. Aldi даже ввел доставку товаров на дом. Aldi Sud установил в своих магазинах автоматы по приему бутылок.

**Ассортимент.** Для дискаунтера традиционным является экстремально узкий ассортимент с доминированием торговых марок. Сегодня ассортимент в магазинах этого формата расширен, в том числе за счет свежей и замороженной продукции. При этом необходимость специального оборудования для продаж свежего мяса повышает затраты торговой точки, что приводит к необходимости увеличения маржи и корректировки ценообразования.

С момента возникновения формата дискаунтер доля собственных торговых марок снижена, марки производителей достаточно сильны.

#

# ОРГАНИЗАЦИЯ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ РТС

Товары могут доставляться в магазины и другие пункты продажи централизованным и децентрализованным методами.

Наиболее эффективный метод доставки товаров в розничные торговые предприятия — централизованный завоз, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основе заявок розничных торговых предприятий в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных торговых предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. При рационально, организованной централизованной доставке товаров эффективнее используется рабочая сила и транспорт, снижаются издержки — обращения. Товары завозятся ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент. Ускоряется оборачиваемость товаров, уменьшается их порча.

При централизованной доставке завоз товаров в розничную торговую сеть может осуществляться собственным транспортом поставщика или транспортом общего пользования. Если завоз товаров осуществляется автотранспортом общего пользования, то наряду с договором поставки, который заключается между поставщиком и покупателем, поставщик заключает договор с автотранспортным предприятием на перевозку грузов.

Оптовые предприятия и другие поставщики, осуществляющие централизованный завоз товаров, проводят следующие подготовительные мероприятия:

* анализируют расположение торговой сети, группируют предприятия розничной торговли по типам и объему товарооборота;
* рассчитывают грузооборот, оптимальные размеры поставки и частоту завоза товаров, потребность в транспортных средствах и многооборотной таре и разрабатывают рациональные маршруты доставки товаров;
* осуществляют подготовку механизмов, транспортных средств и оборудования экспедиционных складов и предприятий розничной торговли для рационального выполнения операций, связанных с доставкой товаров;
* устанавливают систему материальной ответственности сторон за выполнение условий централизованной доставки;
* рассчитывают эффективность применения централизованной доставки товаров и выявляют резервы ее повышения.

Анализируя дислокацию розничной торговой сети, обращают внимание на следующие данные: наименование, типы розничных торговых предприятий, среднемесячный розничный товарооборот, площадь торгового зала и помещений для хранения товаров, численность работников, режим работы магазина, расстояние от магазина до оптовой базы или другого поставщика.

Грузооборот определяют на основе данных о товарообороте и средней цены 1 т товара.

Частоту и оптимальные размеры завозимых партий товара определяют для того, чтобы обеспечить бесперебойную торговлю товарами соответствующего ассортимента при минимальных размерах товарных запасов.

При определении частоты завоза товаров учитывают физико-химические свойства товаров, предельные сроки их реализации, среднедневной объем продажи, размеры установленных неснижаемых товарных запасов и другие факторы.

Количество заказываемых товаров должно полностью обеспечивать устойчивость ассортимента и бесперебойную их продажу до очередного завоза и вместе с тем исключать образование излишних запасов. При определении этого количества учитывают частоту завоза товаров и среднедневную их реализацию, неснижаемые запасы и остатки товаров на день завоза.

Определяя потребность в завозе скоропортящихся товаров, следует также учитывать емкость имеющегося в магазине холодильного оборудования.

*Интересна система товароснабжения магазинов Carrefour. Продукты, поставляемые в гипермаркеты, фактически продаются им из центрального офиса. Существуют цены департамента закупок, которые отличаются от цен поставщиков на маржу центрального офиса. В конкретном магазине менеджеры могут назначить свои цены, скорректированные с учетом местных особенностей. Все это приводит к тому, что в больших городах во Франции можно встретить 4 магазина Сarrefour с разными ценами.*

К числу новых веяний в практике товароснабжения в российской торговле относится создание **распределительных центров**.

Что понимается в зарубежной практике под термином "распределительный центр"?

Какова роль и функции РЦ в западной торговле, почему общетоварные склады – прародитель современных распредцентров – преобразовались в последние два-три десятилетия в такие центры, и в чем, собственно, суть происшедших преобразований в технологии торговли?

Объективная необходимость в РЦ возникла одновременно с появлением новых типов магазинов (супермаркетов, гипермаркетов и др.) и формированием крупных розничных сетей. Действовавшая модель товароснабжения розницы, при которой до 60% товаров поступало непосредственно от поставщиков, а оставшаяся часть - от различных оптовых посредников, не отвечала этой специфике, она пришла в противоречие с новой практикой организации предложения товаров в рознице и централизацией управления группами магазинов. Современная система товароснабжения должна была учитывать следующие специфические особенности работы этих магазинов и их клиентов: широкую номенклатуру товаров (от 5 до 30 тысяч наименований), универсальный характер ассортимента (специализация уходила на второй план), необходимость поддержания стабильного ассортимента в течение всего рабочего дня.

Новые типы магазинов не имели складских площадей для текущего хранения товаров - все выставлялось в торговом зале. В таких условиях отправлять товары в магазины требовалось не просто в подсортированном виде, но и готовым к реализации, причем во всей широте ассортимента и порой в небольших количествах, но с высокой степенью ритмичности. Ясно, что только при таком порядке представлялось возможным обеспечить надежную гарантию поддержания стабильности ассортимента супермаркета. Как мы покажем ниже, стабильность ассортимента до сих пор является "ахиллесовой пятой" работы российских супермаркетов - из-за устаревшей системы товароснабжения, поддержать стабильный ассортимент товаров не удается не то что в течение всего рабочего дня, но и недели.

Чисто внешние характеристики гипермаркета таковы – это магазин самообслуживания с торговой площадью более 5 тыс. м2 и ассортиментом от 25 и более тысяч наименований, половину или же большую часть которого занимают непродовольственные товары. Эти магазины отличаются низкими уровнями наценки и, следовательно, розничных цен. Нередко полагают, что это становится возможным благодаря масштабу торгового предприятия. Отчасти это так. Однако главная причина скрыта в основе бизнеса. "*Продовольственные товары – оружие гипермаркета в борьбе за покупателя. На эти товары необходимо определять минимальную наценку. Товары non-food – это цель, средство, которое позволяет гипермаркету нормально работать и зарабатывать деньги*".

В наши дни в круг специфических для этого формата проблем принято включать следующие:

1. Одно из уязвимых мест магазина формата "гипермаркет"- его территориальное расположение. Как правило, гипермаркеты находятся в удалении от мест проживания населения, за городом. Значит, потребуется привлекать покупателей огромным арсеналом маркетинговых средств. В их числе – постоянно проводящиеся промоакции и распродажи.
2. Чем больше магазин, тем больший путь до него покупатели готовы преодолеть. Это обусловлено тем, что в зависимости от размера предприятия изменяется и структура бизнеса. В гипермаркетах с площадью больше 8-10 тыс. м2 происходит развитие исключительно непродовольственного сектора, поскольку дальше увеличивать продовольственный ассортимент не получается, да и не имеет смысла.
3. Требуется искусство управления большим коллективом – в одном гипермаркете могут работать до 700 человек. Всех их нужно контролировать и мотивировать. Необходимо построить гибкий график работы персонала.
4. Собственное производство развито в гипермаркете гораздо лучше, чем в супермаркете. Нужно иметь хороших специалистов, которые способны заниматься управлением и планированием этого производства. Поскольку продукция собственного производства может испортиться в течение считанных часов, нужно учитывать категории покупателей и их поток, т.е. определять структуру спроса. Проблемы в управлении собственным производством по сравнению с супермаркетом возрастают в геометрической прогрессии.
5. Гипермаркеты отличает наличие большого сезонного ассортимента, в то время как супермаркеты ориентированы в основном на тот товар, который имеет постоянное место на полке. При плохой организации неизбежно появятся неликвидные остатки, от которых нужно избавляться радикальными методами, иначе бизнес может просто "потонуть".
6. Потребуется искусство управления каталогами. Нужно учитывать потенциальный рост продаж рекламируемых товаров, чтобы до окончания акции оставался необходимый запас. Нужно представлять, какой товар должен попасть в этот каталог, а какой - нет.

Однако есть и плюсы данного формата магазинов: размещение магазинов в пригородах, экономия на внутреннем их убранстве позволяет ритейлерам втрое сокращать инвестиции в расчете на квадратный метр по сравнению с городскими супермаркетами.

Данный тип магазинов не имеет складских площадей для текущего хранения товаров – все выставляется в торговом зале. В таких условиях отправлять товары в магазины требуется не просто в подсортированном виде, но и готовыми к реализации, причем во всей широте ассортимента и иногда в небольших количествах, но с высокой степенью ритмичности. Поэтому только при таком порядке представлялось возможным обеспечить надежную гарантию поддержания стабильности ассортимента супермаркета. Для складирования этих запасов с учетом универсальности и широты ассортимента супер- и гипермаркетов, а также для целей централизованного управления товарными ресурсами потребовалось иметь под рукой большие складские площади.

Таким образом, современная система товароснабжения должна была учитывать следующие специфические особенности работы этих магазинов и их клиентов:

* широкую номенклатуру товаров (от 5 до 30 тысяч наименований),
* универсальный характер ассортимента (специализация уходила на второй план),
* необходимость поддержания стабильного ассортимента в течение всего рабочего дня.

Так возникла объективная потребность наличия в структуре ритейловой компании своего склада. За основу была взята модель общетоварного склада - она позволяла складировать самые разнообразные товары, поскольку с такого склада необходимо было обеспечить снабжение до 50-60% поступающих в супермаркет товаров. Возникла классическая европейская модель централизованной управляемой ритейловой компании: **управляющий орган – склад – магазины.**

Дальнейшие изменения привели к преобразованию склада фирмы в распределительный центр.

Первое изменение связано с внедрением в технологические процессы по складированию и транспортировке товаров логистических схем и последующей автоматизацией этих процессов.

Второе - с экономической эффективностью. Управляющий орган сетевой компании, централизуя закупку товаров, добивался, во-первых, наибольших скидок у поставщиков и, во-вторых, более быстрого обновления ассортимента в зависимости от изменения спроса населения с целью ускорения оборачиваемости товарных запасов. Реальный экономический эффект от этих преобразований был огромен и стал в дальнейшем решающим фактором в конкурентной борьбе.

В результате склады из места по физическому хранению и перемещению грузов в структуре сетевой компании превратились в центры **по рационализации товарных потоков** – преобразованию поступающей от поставщиков товарной массы в готовые к реализации дробные ассортиментные позиции и быстрому распределению партий по торговым точкам собственным транспортом.

Прогрессивная роль РЦ состояла в том, что они обеспечивали целостность процесса формирования торгового ассортимента от поставщика до торговой полки. Автоматизация торговых и информационных процессов только упрочила эту целостность, позволяя управляющему органу принимать более обоснованные решения, а дополнительные затраты по внедрению автоматизированных систем были перекрыты снижением транспортных и складских затрат в результате применения логистики.

Поэтому успех той или иной сетевой компании в конкурентной борьбе в значительной мере зависел от степени рационализации товароснабжения. Не удивительно, что все крупнейшие западные торговые сети имеют в своем составе распределительный центр, а порой и сеть **региональных филиалов РЦ**, без которых, современная система внутрифирменного управления невозможна.

На сегодня можно четко сформулировать основные функции распределимтельных центров:

* предоставление возможности управляющему органу закупать крупные партии товаров для поддержания оптимального ассортимента в обслуживаемых им розничных магазинах. За счет этого достигаются минимальные закупочные цены, ускоряется оборачиваемость товарных запасов и рост розничных продаж;
* оптимизация торгово-технологических и складских операций с целью снижения эксплуатационных и других издержек;
* оптимизация транспортных потоков, что позволяет снижать нерациональное использование транспорта;
* оптимизация работы по контролю качества товаров, подтверждения соответствия (сертификация) и т. д. За счет переноса этих работ из магазинов в РЦ достигается централизация людей и средств, что позволяет сократить внутрихозяйственные затраты на предприятиях розничной торговли.

Всё это происходило под влиянием нескольких развивавшихся в торговле тенденций

* Происходило четкое **разделение сети на обособленные магазины** (мелкий и средний бизнес) и объединение их в цепные системы. Сегодня, по имеющимся данным, на сетевую торговлю приходится до 80% оборота европейской торговли. Теперь наиболее мощные компании превращаются в транснациональные, завоевывая новые рынки, в том числе Восточную Европу.
* В сетевой торговле происходило **постепенное упорядочение форматов магазинов**. Сегодня основу торговых сетей составляют супер- и гипермаркеты, дискаунтеры, магазины-склады по технологии "кэш энд кэрри", бутики. Что важно отметить - после упорядочения форматов произошла жесткая организация управления и унификация технологии торговых процессов. Появились внутрифирменные стандарты и нормы.
* Произошла **рационализация товарных потоков** на основе создания и функционирования распределительных центров.

Мировой практике известно **два типа РЦ – открытый и закрытый**. Закрытый центр обслуживает магазины только одной сети, собственностью которой он является. Вся внутренняя технология такого центра подчинена задаче формирования и поддержания принятого в своих магазинах ассортимента товаров. Здесь технологический цикл работы центра замкнут внутренними задачами. Если же РЦ принимает на "абонентское" обслуживание сторонние магазины, то он именуется открытым. В этом случае РЦ проводит самостоятельную деятельность по оптовой реализации товаров. Совмещение этих двух видов деятельности в одном распредцентре противоречит идеологии их создания.

#

# Франчайзинг

## История развития франчайзинга

**1840 г.** Большинство пивоваров Германии стало предоставлять франшизы определенным тавернам, позволяя их владельцам эксклюзивно продавать пиво. Этим событием отмечается начало товарного франчайзинга, т.е. передача исключительных прав на реализацию продукции, выпускаемой франчайзором, под его товарным знаком на определенной территории.

**1851 г.** В США крупный производитель швейных машинок "Зингер" Singer Sewing machine company) развернул серийное производство, позволившее его компании торговать по самым низким ценам. Однако централизованное техническое обслуживание машинок оказалось экономически невыгодным. Это и натолкнуло его на мысль об использовании франчайзинговой системы: финансово независимым фирмам стали предоставляться исключительные права на продажу и ремонт швейных машин на конкретной территории. Компания "Зингер" ввела контракты на франчайзинг, которые явились прообразом современных франчайзинговых соглашений. С этого времени компании стали использовать франчайзинговые методы для проникновения на другие территориальные рынки, до этого недоступные из-за больших затрат и факторов риска.

**1898 г.** Компания "General Motors" стала реализовывать свою франчайзинговую схему. В соответствии с ней дилеры компании не имели права реализовывать машины других производителей, а также были обязаны вложить в дело собственный капитал как гарантию высокого уровня обслуживания и поддержания имиджа франчайзора.

**1920е гг.**в США идея франчайзинга, как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений: оптовик-розничный продавец. Оптовый продавец (или франчайзор) давал возможность небольшим розничным торгующим организациям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость. В Великобритании этот тип франчайзинга применялся Спар (Spar) и бакалейными магазинами ВГ (VG grocery stores).

**с 1930 г.** В США после кризиса в экономике нефтеперерабатывающие компании перешли на систему управления своими заправочными станциями как франчайзинговыми единицами. Сдавая в аренду бензоколонки франчайзи, нефтеперерабатывающие компании получали ренту и имели возможность популяризировать имидж компании, в то время как франчайзи могли устанавливать цены в соответствии с местными условиями. В результате значительно вырос уровень продаж машинного топлива и, соответственно, увеличилась прибыль.

**1946 г.**Принят Закон о товарных знаках в США, что способствовало бурному развитию франчайзинга.

**1955 г.** Рэй Крок, коммивояжер – продавец аппаратов для производства молочных коктейлей выкупает у братьев МакДональдов права на франчайзинг их бизнеса. Это событие принято считать началом франчайзинга "второго поколения" в США. Он предполагает передачу не только товарного знака, но и всей технологии ведения бизнеса, включая внешние параметры и стиль отделки, созданные и апробированные франчайзором.

**1960 – 70 е гг.** Период наибольшего подъема франчайзингового бизнеса, когда франчайзинг проник в сферу услуг. Однако в это же время разразилась масса скандалов, которые могли скомпромитировать саму идею франчайзинга. Причиной тому послужило существование огромного числа "липовых" франчайзинговых компаний, которые попросту собирали деньги и исчезали. Для обеспечения справедливых франчайзинговых взаимоотношений были созданы Международная Ассоциация Франчайзинга (1960 год) и Европейская Ассоциация Франчайзинга (1972 год). Из бывших республик СССР в эти организации входят Казахстан, Латвия, Российская Федерация и Украина. Также во многих странах появились национальные франчайзинговые ассоциации.

**Начало 1980х гг.** Первым иностранным франчайзером, пришедшим в Советский Союз, стала американская компания «PepsiCo». Предприятия по производству напитков «Пепси-кола» были построены в нескольких городах СССР. А реализовывалась произведенная продукция в основном через сеть фирменных киосков.

**1993 г.** В Мосвке на проспекте Мира открылся первый «Baskin Robbins».

**с 1994 г.** Появление первых российских франчайзинговых сетей. Зачинателем этого дела можно считать компанию "Дока" Владимира Довганя

**1996 г.** Основана Российская Ассоциация Развития Франчайзинга.

## Термины и определения

В настоящее время в зависимости от размеров первоначального капитала франшизы бизнес – формат делят на следующие основные подгруппы:

франшиза - рабочее место (рабочая франшиза, Job franchise), где франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции направляются на покупку прилавка - фургона;

франшиза - предприятие (коммерческая франшиза, Business franchise), требующая более крупных инвестиций в производственное оборудование, наличия рабочих помещений, дополнительного наемного персонала;

инвестиционная франшиза (Investment franchise), основная цель которой - возврат первоначальной суммы инвестиций.

Источниками дохода франчайзера (правообладателя) обычно являются:

* доход от торговых точек, принадлежащих компании;
* наценка на первую поставку материалов, сырья;
* наценка на текущие поставки товаров;
* вступительный взнос;
* премия за подбор помещений, оборудования;
* доход от арендных платежей (аренда, субаренда);
* доход от лизинга оборудования / транспортных средств;
* проценты за кредиты;
* плата за оказываемые управленческие (или другие) услуги в форме процента от продаж франчайзи, или процента от прибыли, или фиксированной ежемесячной платы;
* маркетинговый взнос;
* отчисления за содействие продаже товара (услуг), т.е. затрат на рекламу, стимулирование сбыта и поддержку торговой марки.

Все отчисления (платежи) франчайзи (пользователя) франчайзеру (правообладателю) в соответствии с принятой в России классификацией и правилами бухгалтерского учета можно разделить на:

разовые, первоначальные единовременные платежи (в литературе по франчайзингу их называют вступительным взносом), которые производятся из собственных (заемных) средств франчайзи (пользователя) и рассматриваются как долгосрочные инвестиции капитального характера в нематериальные активы, совершаемые, как правило, до начала выпуска и реализации продукции или услуг по договору коммерческой концессии (франшизе);

периодические отчисления в зависимости от объемов продаж (оборота, прибыли), которые, в свою очередь, должны рассматриваться как текущие в соответствии с условиями договора, производственные расходы (платежи), связанные с производством и реализацией продукции, что позволяет соответственно включать эти периодические отчисления в себестоимость производства работ (оказания услуг).