

УДК 303.732.4

Модели управления сетью специализированных магазинов. Внедрение информационных технологий в торговые компании России.

Лойко Валерий Иванович  
заслуженный деятель науки РФ,  
д. т. н., профессор

*Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия*

Берсенёва Валерия Александровна –  
аспирант

*Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия*

В статье дан обзор существующих моделей управления сетью специализированных магазинов. Обсуждаются основные отличия российского и иностранного подхода к выбору системного интегратора. Проанализировано влияние финансового кризиса 2008г. на деятельность торговых компаний.

Ключевые слова: СЕТЕВОЙ РИТЕЙЛ, ИТ-ПРОЕКТЫ, МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ, ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ СЕТЕВЫХ ФОРМАТОВ, ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС.

UDC 303.732.4

Models of management of a specialized shops network. Introduction of information technologies in the trading companies of Russia.

Loiko Valery Ivanovich  
Honoured Science Worker of Russian Federation,  
Dr.Sci.Tech., professor

*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

Berseneva Valeria Aleksandrovna –  
Post-graduate student

*Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia*

In the article the review of existing models of management is given by a specialty store chain. The basic differences of the Russian and foreign approach to a choice of the system integrator are discussed. Influence of a financial crisis of 2008 on activity of commercial companies is analyzed.

Keywords: TRADING NETWORK, IT-PROJECT, MODELS OF CONTROL, FLOOR SPACE OF TRADING WORK, ECONOMIC CRISIS.

Розничная торговля в России переживает период активного развития: крупные иностранные и федеральные сети выходят в регионы, значительно выросла интенсивность открытия новых магазинов. В последнее время процесс проникновения в Россию западных торговых сетей набирает обороты. Все увереннее звучат заявления менеджмента Wal-Mart о выходе на российский рынок, приходит Carrefour. Не так давно в Санкт-Петербурге открылся первый магазин финской сети Prisma, входящей в состав S-Group, несколько лет назад пришел MediaMarkt. Уже закрепили свои позиции на российском рынке торговые сети OBI, Metro C&C, Auchan, Leroy Merlin, Spar, Billa и т.д. Одним словом, отечественный рынок все больше приближается к европейским стандартам, вызывает интерес международных ритейлеров.

Западные предприятия, войдя на российский рынок, установили новые для России правила работы, повысили требования, предъявляемые рынком к российским торговым операторам. В связи с этим перед ритейлерами теперь нередко возникает задача практически одновременного введения в работу нескольких торговых предприятий. Одним из основных факторов успеха торгового оператора становится выбор опытного системного интегратора, способного не только обеспечить реализацию комплексного проекта автоматизации сети магазинов, гипермаркетов в сжатые сроки, но и обеспечить её бесперебойную работу. Сложность бизнес-процессов торгового оператора делает необходимым персонализированный подход в его сервисном обслуживании.

Именно с этим связан ощутимый рост внимания к России со стороны крупных иностранных ИТ-вендоров. За последнее время существенно выросло количество визитов в нашу страну высокопоставленных представителей крупнейших производителей ИТ-продуктов и решений. Наш рынок становится все более зрелым, его начинают рассматривать очень серьезно.

### Отличия российского и западного рынка

Российский рынок во многом отличается от западного. Например, в США или Европе большую часть ИТ-услуг компаниям уровня корпорации (с оборотом в несколько миллиардов долларов) оказывают крупные сервисные провайдеры, такие как IBM Global Technology Services или Fujitsu Services. В России подобные компании не имеют столь сильных позиций. И хотя в нашей стране усиливается их присутствие и укрупняется сервисная сеть, в случае взаимодействия с российскими заказчиками им приходится пользоваться услугами местных субконтракторов.

По ряду качественных показателей, в том числе таких, как розничный оборот на душу населения или обеспеченность торговыми площадями сетевых форматов, российский рынок отличается низкой степенью насыщения по сравнению с США, а также европейскими странами.

В России сетевой ритейл занимает не более 10% продовольственного рынка. В то же время в Португалии его доля составляет 17%, в Испании – 39%, в Италии – 57%, а во Франции – до 84%. По мнению экспертов, через 5–7 лет доля сетевого ритейла в России может превысить 50%.

### Информационные технологии торговых компаний России

Основные трудности розничных компаний России связаны с ростом цен и повышением ставок по кредитам. Если речь идет о пищевой рознице, то конкуренция приводит к тому, что сеть вынуждена снижать уровень своих цен практически до уровня себестоимости. В связи с этим компании ищут некий баланс инвестиций для своего развития, и это часто влечет за собой сокращение ИТ-бюджета. ИТ-проекты сейчас рассматриваются и утверждаются с особенной тщательностью, с одной стороны компании нужна гибкая и надежная инфраструктура, а с другой стороны компания готова вкладывать в ИТ минимум денежных средств.

Грамотное руководство должно понимать, что ИТ на данный момент не должны быть затратной статьей. Скорее наоборот. В последнее время внедрение той или иной информационной системы рассматривается с точки зрения помощи бизнесу в снижении эксплуатационных затрат, повышения эффективности деятельности компании. Это можно увидеть на примере внедрения телекоммуникационных решений, перехода на IP-телефонию и отказа от старой аналоговой связи, в том числе междугородной. Таким образом снижаются затраты на телефонную связь, повышается качество, оптимизируется управляемость всей системой и приводит ее к единому стандарту. Также для повышения эффективности деятельности компании устанавливаются программы управления складом. Для улучшения этой деятельности внедряются электронные системы взаимодействия с поставщиками, которые позволяют отказаться от длительных пересылок бумажных версий документов.

В настоящее время на российском рынке наблюдается растущее предложение разнообразных программных продуктов. Компаниям предлагаются различные автоматизированные системы управления для корпоративных информационных систем (КИС). Практически все фирмы, в том числе и торговые компании, по мере развития своей сети сталкиваются с вопросом эффективности инвестиций в информационные технологии (ИТ). Наиболее остро этот вопрос стоит для динамично развивающихся предприятий торговли, в которых, как правило, существующая информационная система со временем перестает справляться с возрастающим объемом данных и задач. С 2000 года среди российских торговых предприятий отмечается тенденция к укрупнению, концентрации капитала, переходу на принципиально новый уровень управления, в соответствии с западными стандартами ведения бизнеса. Следовательно, усиливается направленность на интенсификацию

использования средств и методов ИТ, что приводит к повышению спроса на более качественные и более производительные КИС.

### Новые тенденции к требованиям ПО

На сегодняшний день несколько тенденций в требованиях, предъявляемых к разрабатываемой информационной системе, набирают силу. Первая – использование ПО с открытым кодом, прежде всего Linux, как операционной системы для корпоративных хранилищ данных. Вторая – быстро растет доля «нетрадиционного» контента («не-документы», неструктурированная информация, изображения, звук, видео и пр.). Третья – применение принципа виртуализации, гибкое и быстрое выделение виртуальных ресурсов определенным группам, использующим не все данные, а лишь часть, не все инструменты, а лишь некоторые их функции, выглядит как перспективный подход, повышающий производительность работы с корпоративными хранилищами. В результате, к примеру, в результате неудачного запроса незадачливого аналитика не зависнет вся система до следующего дня, а застопорит работу лишь его подразделения. При этом ставится задача обеспечить прозрачность данным, где бы они не находились, всем сотрудникам корпорации (насколько кому положено). Эта идея «разделения» ресурсов не проста и технически, и организационно, но именно она дает ценные плоды.

### Модели управления

Существует две основные модели управления ИТ-инфраструктурой розничной сети: централизованная и децентрализованная. При централизованной организации ИТ-система управляется из единого центра. В децентрализованной модели есть ряд расположенных в регионах управляющих центров, которые могут осуществлять работу и контроль в своем регионе. В этом случае при возникновении проблем с каналом связи или с серверным оборудованием в центральном офисе, региональные отделения продолжают нормально функционировать. А при установке

централизованных систем компании приходится делать вложения в отказоустойчивость информационных решений и каналов связи, это дешевле чем строить и оснащать региональные центры.

Владельцы розничных сетей могут выбрать различные модели управления в зависимости от характера развития бизнеса. Если бизнес строится в крупных городах, то централизованная инфраструктура предпочтительна. С другой стороны, чем больше инфраструктура, тем сложнее ею управлять.

Если система поддержки бизнеса, с которой предприятие практически начинало свою деятельность, активно развивается, это не значит, что ею нужно покрыть все новые потребности автоматизации. Наоборот, с нее может быть даже снята определенная «ответственность», но при этом усилена фокусировка на иных направлениях.

### Стратегия развития розничной торговли

По данным Глобального индекса развития розничной торговли (Global Retail Development Index, GRDI) в 2008 г. на первом месте оказался Вьетнам – наиболее привлекательный рынок для входа мировых розничных сетей. Второе место занимает Индия. России принадлежит третье место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей, и по-прежнему входит в пятерку наиболее привлекательных стран.

В ближайшем будущем ожидается вступление России во ВТО, что даст ей возможность доступа на зарубежные рынки и поможет диверсифицировать экспорт.

Официальный объем рынка продовольственной розницы составил в 2006 году \$210 млрд, и, по прогнозам, до 2010 года он будет расти в среднем на 14,1% в год. В настоящее время лишь 25% продуктов питания реализуется через современные форматы торговли, все остальное – это рынки, ларьки, устаревшие прилавочные магазины.

В связи с этим рассмотрение стратегий развития розничных сетей продуктов питания, является на сегодняшний день актуальным и интересным.

На рынке розничной торговли продуктами питания представлены следующие игроки:

- сетевые магазины;
- независимые магазины;
- открытые и закрытые рынки;
- киоски, ларьки и т. п.

Таблица 1 – Соотношение торговых сетей в розничной торговле

	Кол-во магазинов	Торговая площадь	Общие объемы продаж
Торговые сети	400	20%	10%
Остальные	28000	80%	90%

В 2008 году в Краснодарском крае торговые сети пока уступают в объемах остальным представителям торговли, что видно на таблице 1.

### Сегментация рынка

Розничные сети продуктов питания по формату торговли можно классифицировать следующим образом:

- cash & carry (средняя площадь 20 000 кв. м, принцип мелкооптовой торговли, однако часть покупок осуществляется в целях личного потребления) – «Лента», Metro;
- гипермаркет (площадь более 10 000 кв. м, не менее 35% торгового пространства отведено под торговлю непродовольственными товарами) – «Ашан», «Мосмарт», «Магнит» и др.;
- супермаркет (площадь от 3 000 до 10 000 кв. м, более 70% ассортимента составляют продовольственные товары и товары повседневного спроса) – «Перекресток», «Патэрсон» и др.;
- дискаунтер (экономичный супермаркет) (площадь от 300 до 3 000 кв. м, ассортимент продукции состоит из быстрооборачиваемых

товаров с минимальной торговой наценкой) – «Дешево», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси», «Магнит» и др.;

- магазин «у дома» (небольшая торговая площадь – до 500 кв. м, ассортимент формируется из товаров первой необходимости, в т. ч. непродовольственных; часто имеет круглосуточный режим работы) – «Семь шагов», «Дейли», «Квартал» и др.

В настоящее время крупнейшие игроки на рынке продовольственного ритейла стремятся к одновременному развитию нескольких форматов торговли. По данным исследования РБК «Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России», на текущий момент почти не осталось компаний, работающих только в одном формате торговли.

Крупные российские и иностранные игроки развивают новые формы торговли, чтобы повысить конкурентоспособность компании и добиться максимального охвата покупательской аудитории в разных регионах страны. Но ожидать полного исчезновения моноформатных сетей не следует: по оценке РБК, на продуктовые бутики, специализированные магазины и др. в долгосрочной перспективе будет приходиться 3–5% от общего объема продуктового ритейла.

Наибольшим потенциалом развития в ближайшие годы, по мнению экспертов РБК, будут обладать гипермаркеты и магазины шаговой доступности. Так, в 2002–2005 гг. среднегодовой рост количества гипермаркетов в России составлял 137%.

Ниша магазинов «у дома» в настоящее время развита слабо, что объясняется недостатком внимания к этому сегменту со стороны игроков рынка. Однако в последнее время ряд крупных сетей начали развивать и этот сегмент. Дело в том, что средний класс в России формируется довольно медленно. В 42% российских городов с населением менее 50 тыс. человек доходы населения ниже средних. У 80% населения страны

среднедушевой доход составляет около \$300 в месяц. При этом около 61% потребителей до сих пор ходят за покупками пешком. Так что есть основания полагать, что популярность магазинов, расположенных рядом с домом, в ближайшие годы может возрасти.

### Тенденции российского рынка

Розничная торговля продовольственными товарами в ближайшие годы будет оставаться одной из самых динамичных отраслей российской экономики. По мере развития она будет приближаться к более прогрессивным восточноевропейским рынкам.

Основные направления развития потребительского сектора на ближайшие годы:

- региональная экспансия ритейлеров как за счет органического роста, так и посредством слияний и поглощений;
- дальнейшая консолидация рынка;
- проведение активной финансовой политики ритейлерами (использование долгосрочных банковских кредитов, выпуск долговых ценных бумаг и участие инвесторов в капитале компании, проведение IPO)
- увеличение доли современных форматов розничной торговли;
- рост популярности мультиформатного подхода к организации бизнеса;
- увеличение конкуренции в Москве и Санкт-Петербурге, темпы роста выручки в этих городах будут уступать темпам роста соответствующих показателей в регионах;
- постепенное снижение рентабельности ритейлеров как за счет увеличения конкуренции, так и путем повышения затрат компаний;
- повышение уровня потребительских запросов к качеству обслуживания в сетях;
- структурная оптимизация крупных торговых сетей;
- возрастающий дефицит торговых площадей.

## Заключение

Финансовый кризис августа 2008 года уже отразился на рынке розничной торговли. В результате рискованных заимствований некоторые сети прекратили свое существование, другие сильно потеряли в цене.

На сегодняшний день количество специализированных магазинов все еще динамично увеличивается, но задолженности компаний растут быстрее выручки. Масштабные программы по развитию требуют финансирования. Риск для многих торговых компаний состоит в том, что денежный поток, формируемый розничными сетями, относительно мал, и в основной своей массе они не могут обеспечивать свои потребности только лишь из собственных средств. В результате, такие предприятия постоянно нуждаются в кредитах.

Председатель комитета Торгово-промышленной палаты по развитию потребительского рынка считает, что из кризиса торговая отрасль выйдет более эффективной и конкурентоспособной. У эксперта нет сомнений в том, что наиболее крупные сети выстоят. Мало что угрожает самым мелким сетям и одиночным магазинам. А вот «средним» – региональным и межрегиональным сетям – придется туго. Они набрали кредитов и теперь вынуждены расплачиваться с банками на более сложных условиях.

С учетом инфляции рост покупательной способности зарплат уже к середине 2008 года составил 12,7 процента против 17,1 процента годом раньше. По мнению Александра Борисова, именно спрос и надо поддерживать сейчас всеми доступными средствами. Как раз наша способность покупать спасет и торговцев, и производителей товаров, и банкиров.

Компаниям нужно в ближайшее время определить для себя, где брать финансирование для своего развития, ближайший год использовать для реструктуризации, провести работу по повышению эффективности бизнеса. Если торговые фирмы сегодня смогут сделать свой бизнес

понятным и прозрачным, завтра это поможет им в привлечении инвесторов.

На Западе рынок розничной торговли характеризуется сегодня незначительным ростом, ценовой войной, и, как результат — невысокой прибылью, размеры которой неуклонно снижаются. Та же самая тенденция начинает проявляться и в России. Поэтому даже небольшое преимущество над конкурентами может значительно повлиять на успех работы торговой компании. Сейчас, в большей степени, чем когда-либо, успех приходит к тем компаниям, которые постоянно реагируют на запросы рынка и имеют более быстрый доступ к более ценной информации. Поэтому обладание нужной информацией в нужное время в нужном месте и умение эффективно ее использовать в условиях существующей рыночной ситуации является конкурентным преимуществом № 1.

## Литература

- 1.1 Адмиральский С. Расчислить учетную систему.  
<http://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=16984>.
- 1.2 Косарева Ю. Последние пять лет прошли в рознице под знаком внедрения ERP. <http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2008/int/pilot/index.shtml>.
- 1.3 Токар Д. Информационные технологии в ритейле: успешные и неудачные практики 2008. [http://www.retailer.ru/?cat=i\\_review&key=13&action=i&k=180](http://www.retailer.ru/?cat=i_review&key=13&action=i&k=180).
- 1.4 Мельник О. Заметки путешественника  
<http://www.iemag.ru/columns/detail.php?ID=17604>
- 1.5 Ищенко Н. Ритейлеры готовятся продаваться в розницу  
<http://www.gazeta.ru/business/2008/09/25/2842430.shtml>
- 2.1 Чкаников М. Розничная торговля продолжает расти за счет продажи дешевых товаров. Российская газета - Центральный выпуск №4798 от 25.11.2008 г.
- 2.2 Харламов А. Наши и чужие делят прилавки. Аргументы и факты №49 (1466) 3-9 декабря 2008г.
- 3.1 Словарь Современный словарь иностранных слов/ Под ред. Л.Н. Комарова. 4-е изд. М.: Русский язык, 2001. 742 с.