

## ДИСКАУНТЕРЫ - ЭТО МОДА ИЛИ БУДУЩЕЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ?

Еремичева Наталья

Седова Мария

Центр Исследований и Консалтинга ИМИСП

т. 276-69-14

После кризиса 1998 года ведущей тенденцией развития розничной торговли в России явился ускоряющийся процесс создания розничных сетей.

С одной стороны, это явление вызвано объективной необходимостью снижения затрат и повышения эффективности розничного бизнеса. С другой стороны, розничные торговцы начинают понимать, что им дан временной шанс подготовиться к натиску западного бизнеса. Ведь опыт восточноевропейских стран показывает, что самостоятельность труднее потерять лишь крупным предприятиям. К тому же рыночная стоимость такого бизнеса существенно выше первоначальных инвестиций.

Только в Петербурге в настоящее время развивается около 60 розничных сетей различной специализации. Активно этот процесс проходит в Москве, Екатеринбурге, Калининграде, Нижнем Новгороде, Магнитогорске, Самаре и других крупных городах России.

Наиболее быстрыми темпами развиваются дискаунтерские сети.

**Что такое дискаунтер** (от англ. *discount* – скидка)?

Классический дискаунтер – это магазин розничной торговли (главным образом, продовольственными и

непродовольственными товарами повседневного спроса), где в качестве основного механизма обеспечения прибыльности выступает резкое снижение издержек. Образ дискаунтера – популярный районный магазин. По западным оценкам, на каждые сорок-пятьдесят тысяч жителей должен быть один дискаунтер.

Отличительные особенности:

\* Минимальная наценка (на западе – 15 %, в России – 12 %, на социально значимые товары – 2 %, ориентируются на цены оптового рынка)

\* Минимальная предпродажная подготовка товара, (товар приобретается только расфасованный, выставляется в зале прямо в коробках, крупные сети имеют возможность фасовать товар на едином складе)

\* Минимальное количество персонала, (в "Пятерочке" – 15 человек в торговом зале справляются с работой, которая в универсаме сопоставимой площади ложится на плечи 80 человек.)

\* Ограниченный ассортимент (крупные партии товара при меньшем ассортименте, чем в супермаркетах и универсаме, позволяют снизить стоимость закупок)

Основные черты дискаунтера		Основные черты универсама	
*	Сеть магазинов	*	Не всегда наличие сети
*	Центральный склад	*	Большие подсобные помещения
*	Простота оформления	*	Дорогостоящее оформление
*	Стабильный ассортимент - 800-1200 наименований	*	Около 10000 - 20000 единиц наименований
*	Средняя площадь - 600-700 кв. м	*	Общая площадь - 2200 - 4400 кв. м, торговая площадь - 600 - 1500 кв. м.
*	Общее управление и бухгалтерия сети	*	Каждый универсам имеет собственное высшее руководство
*	Минимум персонала (15 - 20 чел.)	*	Большое количество персонала (80 - 250 чел.)
*	100 % самообслуживание	*	В зале присутствуют продавцы
*	минимальная предпродажная подготовка	*	Предпродажная подготовка товара
*	в западных магазинах - 90 % оборота составляют собственные марки		

Ассортимент дискаунтера составляет, как правило, от 700 до 1200 наименований, причем в процессе работы все эти наименования проверены на скорость оборота и прибыльность. Ассортимент унифицирован для всех магазинов сети. Продовольственные группы представлены в основном полностью, но в ограниченном ассортименте, в структуре оборота дискаунтеров занимают от 85 до 95 %. Непродовольственные товары в магазинах - дискаунтерах представлены в основном хозяйственной группой, бытовой химией, предметами личной гигиены и косметикой. При этом для магазинов разработаны ассортиментные перечни, по которым передаются заказы. Во всех магазинах сети ассортимент один и тот же, исключениями могут быть лишь два-три десятка позиций. Магазины - дискаунтеры намеренно отказываются от широкого предложения товаров и от объемного сервиса, и в своей работе ограничиваются на самом существенном - стабильном качестве по низким ценам. Залог успеха - огромное количество покупателей.

*Так, например, Aldi, немецкая сеть дискаунтеров, на 600 кв. метрах предлагает не больше 800 наименований товаров. Выкладка товаров идет исключительно в "сухой деловой" обстановке, большинство товаров находится просто на поддонах или прямо в таре лежит на стеллажах. Для ведения дел в одном филиале может потребоваться только 4 человека, при этом годовой оборот такого филиала составляет почти 12 млн. DM. Покупателю такого товара не стоит ждать приятных переживаний в процессе совершения покупки, да и большого выбора товаров здесь нет, однако результат налицо: цены на продукты на 30-50 % ниже цен в супермаркетах.*

Дискаунтеры оснащены минимумом оборудования: холодильники объемом, достаточным для реализации товара за один-два дня, прочные стеллажи, компьютерные кассы и электронные весы с чекопечатью. В магазинах фактически отсутствуют товарные запасы - все находится в торговом зале. Скоропортящиеся товары завозятся напрямую от поставщика-производителя. В сетях компьютеризирована вся система товароснабжения, учета и движения.

По имеющимся оценкам, чтобы открыть дискаунтер, требуется гораздо меньше инвестиций, чем, скажем, для супермаркета или универсама: объем вложений составляет несколько десятков тысяч долларов. Стоимость создания дискаунтера типа "Копейки" составляет 200 - 250 тыс. долларов, типа "Дикси" - 70-100 тыс.

долларов, в Москве затраты на открытие дискаунтера составляют 270 - 400 тыс. долларов. Расчетная окупаемость проекта - от нескольких месяцев до 3 лет (в России).

Типовой формат здания, который обычно используют западные дискаунтерские сети, - это одноэтажный магазин из легкосборных конструкций, торговой площадью порядка 700 кв. м, с удобной автостоянкой. Российские дискаунтеры отличаются тем, что размещаются в существующих зданиях, где ранее размещались крупные продовольственные магазины (универсамы, районные продуктовые магазины), хотя намечается тенденция строительства собственных зданий. Так, например, "Пятерочка" открыла в Купчино первый магазин, построенный в рамках собственной строительной программы. Затраты на его строительство и оснащение составили около 1 млн. USD. Владелец сети "Пятерочка" фирма "Агроторг" получила еще 13 пятен под застройку в Петербурге. Общий объем инвестиций, запланированный на осуществление проекта, составляет 16 млн. USD. Кроме того, "Агроторг" планирует продолжить выкупать и арендовать торговые помещения. По этому же пути идет "Продмак", выкупивший землю в Зеленограде, Московская область, под застройку комплекса торговой площадью 2400 кв. м, включающий дискаунтер и универмаг. По словам руководителя "Продмака", обойдется торговый комплекс в 310 тыс. USD, хотя по экспертным оценкам строительство стандартного супермаркета в Москве стоит 4 млн. USD.

Размещаются дискаунтеры, как правило, в спальных районах, где невысокая арендная плата и не очень дорогая земля позволяют дополнительно снижать издержки.

Применение дисконтных карт в таких предприятиях дает возможность покупателям приобретать товары с дополнительной скидкой, практически без торговой надбавки.

Может ли такой магазин эффективно функционировать в одиночку? Сомнительно. Для того, чтобы такие магазины начали приносить прибыль, необходимо, чтобы их было несколько, и не пять-десять, а десятки. Даже крупнейшая в России сеть дискаунтеров "Пятерочка", насчитывающая 30 магазинов и планирующая открыть еще 27, только спустя полтора года перестала быть убыточной. Аналитики считают, что ощутимую прибыль дискаунтеры начинают приносить, если в сети не менее 100 магазинов.

**Зачем создаются дискаунтерские сети?**

Да потому, что только имея расширенную сеть магазинов - дискаунтеров, можно рассчитывать на безубыточность предприятия.

Создание сети подразумевает:

\* объединение производственных и торговых ресурсов, а значит это единая система закупок, увеличение объемов закупок, большие скидки производителей, высокий оборот, единый учет и т.д.

\* отсутствие больших складских и подсобных помещений, больших холодильников. Из распределительного центра завозится то количество товара, которое может быть продано за день-два. То есть с минимальными издержками поддерживается определенный запас.

\* определенные схемы торговой логистики. За счет сокращения лишних звеньев в цепи товародвижения происходит повышение оборачиваемости средств предприятия, ускоряется время товарооборота, снижаются складские запасы предприятий и экономятся средства на их обслуживание.

\* для оптовых компаний, создающих дискаунтерскую сеть это способ гарантированного сбыта. За счет скорости оборачиваемости товара снижение объемов капитала, выведенного из оборота.

Успешная реализация концепции сети дискаунтеров содержит три основных составляющих:

1. Оптимизированная система управления. Декларируется, что здесь вообще нет таких структур, как маркетинг, контрольные службы, управления информации и связей с общественностью, правовой департамент и т.д. Ограничено количество уровней управления (порядка пяти сверху донизу), причем организация настолько прозрачна, что высший менеджер целого региона зачастую знает в лицо персонал каждого магазина.

2. Оптимизированные схемы закупок и снабжения. Товары приобретаются по самой выгодной цене, собственный транспорт требует минимум затрат и позволяет практически полностью исключить потери при транспортировке, очень крупные партии товара при ограниченном количестве наименований позволяют дополнительно снижать стоимость закупок.

3. Оптимизированная система розничных продаж. Персонала в магазине мало, производительность одного сотрудника весьма высокая, предпродажная подготовка товара минимальна или отсутствует, в торго-

вом зале нет элементов, напрямую не связанных с функцией обеспечения продаж.

Соответственно, дискаунтер ориентирован не только и не столько на слои населения с малыми доходами, сколько на всех граждан, не желающих платить лишнее за товары повседневного спроса.

Однако, Санкт-Петербург, как ни один из крупных городов России страдает от социального неравенства проживающего в нем населения. К категории малоимущих можно отнести более половины горожан. Среднедушевое потребление основных продуктов питания ниже физиологических норм потребления и ниже средней российской отметки. Например, по мясу и мясопродуктам физиологическая норма потребления составляет 78 килограммов на человека в год. По России фактически потребление составило 58 килограммов, а в Санкт-Петербурге всего – 42. И в последнее время эта цифра стабильно снижается. Аналогичное положение по молочным продуктам, рыбе, яйцу.

Город нуждался в сети магазинов, способных предложить потребителю продукты питания по самым низким ценам. Такие покупки горожане обычно делают на оптовых рынках, где проблема качества все еще не решена окончательно, и где низкие цены держатся исключительно за счет того, что в продаже, как правило, некачественные товары или товары с истекшим сроком годности, а также за счет того, что торговцы избегают налогообложения. Сеть магазинов - дискаунтеров должна действовать при обязательном условии сервисного обслуживания и строгого контроля за качеством реализуемых товаров, тем самым обеспечивая потребителю цивилизованный сервис по цене оптового рынка. В 1999 году администрация Санкт-Петербурга поддержала инициативу коммерсантов, предложивших открыть сеть так называемых магазинов-дискаунтеров.

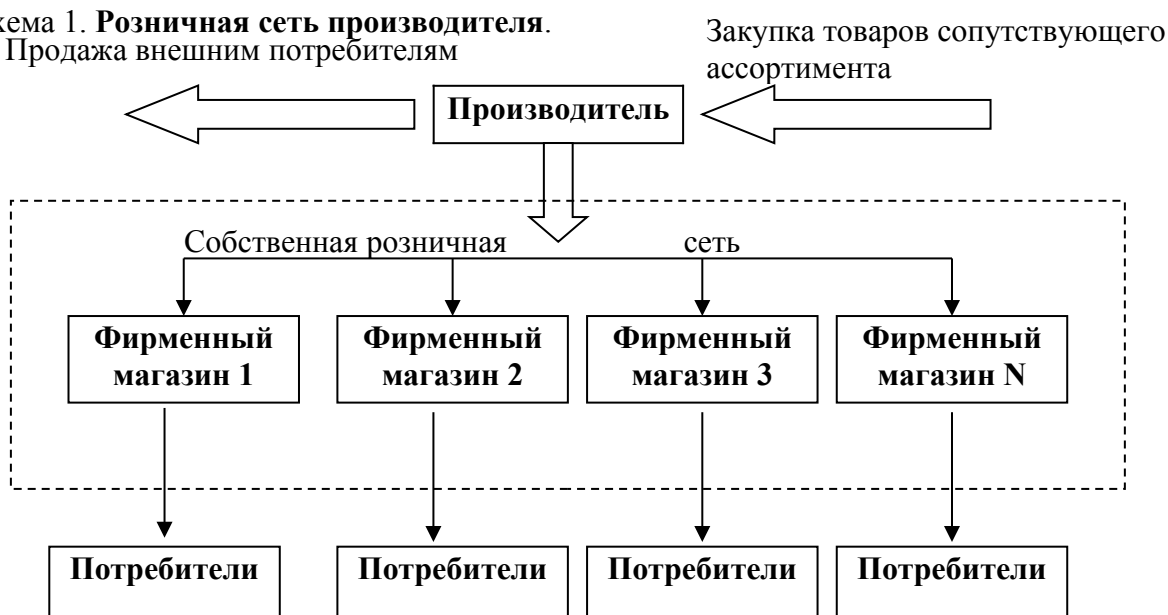
### Кто создает дискаунтеры?

Можно выделить два основных пути создания торговых сетей в России. Во-первых, решение о создании сети может принять производитель продукции. Товар реализуется производителем непосредственно через фирменные магазины, что позволяет избежать оптовых наценок. Это и дополнительная реклама, и способ изучения рынка.

На первом этапе постсоветского периода розничные сети развивали в Петербурге только производители. "Самсон", "Полюстрово", "Пекарь", "Парнас".



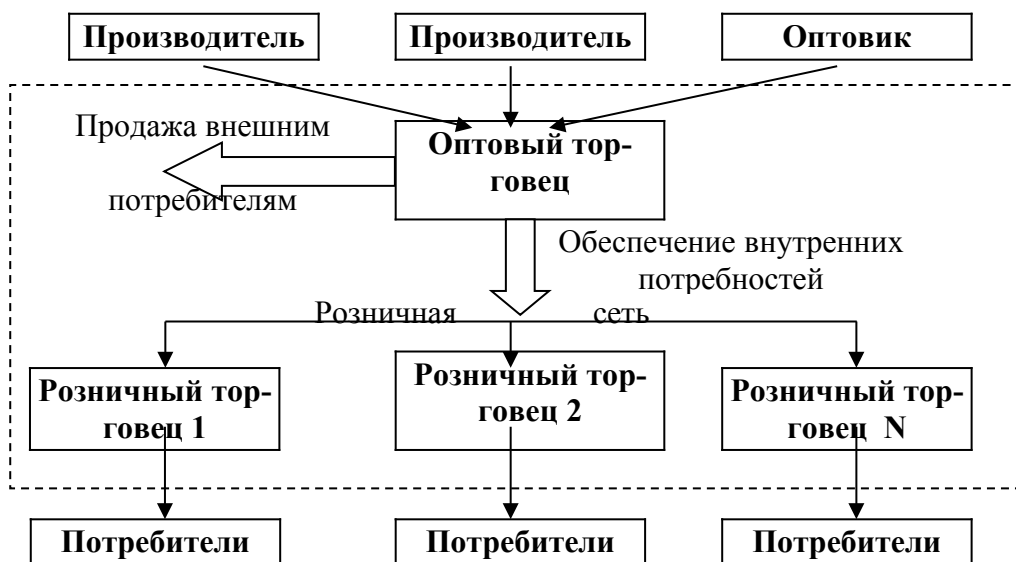
Схема 1. Розничная сеть производителя.  
Продажа внешним потребителям



После кризиса ведущую инициативу захватили оптовики, которым потребовалась устойчивая система сбыта, ускорение оборота товаров и получение источника наличных денег. Способом реализации этих задач является

создание сети на основе оптовой компании. Ярким примером такой организации процесса реализации товаров могут служить дискаунтеры.

Схема 2. Розничная сеть оптовой компании



Исторически первым в России был дискаунтер "Котомка" в Москве, принадлежащий сети супермаркетов "Перекресток". Тогда же появились сеть дискаунтеров "Дикси" (создана ведущим оператором оптового рынка компанией "Юниленд") и сеть магазинов "Ко-

пейка" (развивает крупная оптовая кофейная компания).

После кризиса 1998 года у этих первых ласточек появились последователи. В Москве - это магазины "Мини-Перекресток", "Авоська" (организованные оптовой компанией "Раут"), наконец, "Продмак" (новая сеть,

принадлежащая ФПГ "Нефтехимпром", первые шесть магазинов которой открылись без широкой рекламной кампании). После определенного периода времени наблюдения за жизнеспособностью магазинов "Продмак", планируется расширить сеть до 40 магазинов, а после этого она, возможно, двинется в регионы, став чуть ли не первой дискаунтерской сетью, вышедшей за рамки одного города.

В Петербурге появились "Пятерочка", "Нетто", "Находка". Организатором магазинов "Находка" выступил ОАО "Темп Первый" - одна из крупнейших петербургских оптовых компаний, занимающихся кондитерской и алкогольной продукцией.

По данным компании "Русский проект", национальные сети дискаунтеров вышли или готовятся выйти на рынок в развитых региональных центрах - Нижнем Новгороде, Магнитогорске, Калининграде. Именно в регионах, по мнению компании, пришло время создавать эффективные розничные сети. Покупательская аудитория одного магазина в региональных центрах составляет 10-15 тысяч человек, таким образом, в среднем российском областном центре можно создать эффективную торговую сеть из 40-50 магазинов. По мнению генерального директора турецкой компании "Рамэнка", владельца сети супермаркетов "Рамстор", в России просто невероятно большой рынок для торговых сетей, и рано или поздно на него придут иностранцы.

### Как работает дискаунтер?

"Пятерочка" - самый показательный петербургский проект, в котором главным средством повышения доходности является увеличение торгового оборота. Владелец сети является крупной оптовой компанией "Агроторг". Развитию сети предшествовало изучение немецкого опыта, и по данным Национальной торговой ассоциации, эта сеть первой среди российских предприятий преодолела рубеж в 30 торговых центров. В настоящее время сеть насчитывает уже 40 магазинов. А при дальнейшем расширении сети планируется выход на регионы (Новгород).

Торговая наценка в магазинах не превышает 12 %, а на социально значимые товары - 2 %. Ассортимент доходит до 1,5 тыс. наименований продовольственных и хозяйственных товаров. Товар выставлен в коробках, дискаунтер не может тратить время на расфасовку и раскладку товара по полкам и оплачивать дополнительную работу грузчиков.

Первая "Пятерочка" появилась в январе 1999 года, а в настоящее время товарооборот сети достигает 4 млн. долларов в месяц. В среднем сеть обслуживает 25 тыс. покупателей в день. Главная цель компании - построить самую эффективную сбытовую дискаунтерскую сеть в России, которая позволит значительно сократить время продвижения товара от производителя к покупателю.

Товар "Пятерочке" поставляют около 200 компаний, причем 90 % и них - отечественные. Что касается требований к поставщикам, то основное - это качество товаров. Также оценивается возможность поставлять товар по минимальным ценам для данного качества.

Можно упомянуть о проекте "Линии качества Пятерочки", который предусматривает ужесточение требований к поставщикам продуктов питания. Если выясняется, что какой-то товар неоднократно возвращался покупателями в магазины, то, как правило, руководство сети "Пятерочка" принимает решение не работать в дальнейшем с поставщиками и производителями такой продукции. Делается это для того, чтобы предоставить каждому покупателю безусловные гарантии по качеству товаров, сохраняя при этом минимальные цены. Если покупателю не понравился товар или он просто передумал его покупать, то во всех магазинах сети ему сразу же вернут деньги, даже если кассовый чек потерян. Те производители и поставщики, которые не смогут обеспечить низкую себестоимость и высокое качество товаров, будут вынуждены уйти с рынка дискаунтных продаж. Компания оперативно реагирует на рыночные изменения благодаря ориентации на цены оптовых компаний. В магазинах сети "Пятерочка" шире, чем в классическом западном дискаунтере, представлены свежие продукты. Менеджеры учитывают, что если в Германии жители отовариваются раз в две недели, то наши покупатели приходят за покупками каждый день. В "Пятерочке" на торговых площадях свыше 300 кв. м в широком ассортименте представлены хлебулочные, молочные, кондитерские изделия, а также мясо, рыба, овощи и фрукты. Ассортимент не сильно отличается от структуры ассортимента среднего европейского дискаунтера, представленной в табл. 1. Основные поставщики - местные товаропроизводители. Среди них такие известные и крупные фирмы как «Парнас-М», «Петмол», «Пискаревский», «Балтика», «Хлебный Дом», «Каравай».

Таблица 1.

*Дискаунтеры: ассортимент и оборот по товарным группам (опыт немецкой сети Aldi)*

Наименование товарной группы	Доля в ассортименте, %	Доля в обороте
Молочные продукты, растительное масло, яйцо, майонез, салаты	11,0	11,0
Замороженные и охлажденные продукты	7,0	7,7
Мука, начинки, заправки	7,0	3,9
Мясные и рыбные консервы, маринады	4,3	3,2
Фрукты и овощи	4,1	2,3
Диетические продукты	3,4	1,2
Печенье, сладости, леденцы, в т.ч. сезонный ассортимент	13,9	8,8
Вино, в т.ч. игристое, крепкие спиртные напитки	7,3	8,6
Пиво и безалкогольные напитки	5,8	13,2
Кофе, чай, какао, табачная продукция	4,5	11,5
Свежий ассортимент местных продуктов	0,3	0,5
Хлебобулочные изделия	3,6	4,2
Средства гигиены	2,1	2,2
Моющие, чистящие средства, средства ухода за домом	4,7	3,2
Туалетное мыло, средства для ванн, прочая парфюмерия	6,1	2,1
Средства защиты от солнца и насекомых, декоративная косметика	0,1	0,2
Парафармация	0,1	0,2
Корма и принадлежности для домашних животных	3,3	1,5
Прочие	11,8	14,5
ИТОГО	100	100

Магазины "Пятерочка" оформлены в едином стиле в рамках эстетики минимализма. Пространство торгового зала организовано предельно просто и функционально. Здесь не найдешь никаких изысков дизайна - равно как и никаких средств искусственного стимулирования продаж. Товар, согласно концепции, продает себя сам. Не случайно основной лозунг "Пятерочки" - "Получи удовольствие от цен на продовольствие". Товар продается только расфасованный. Значительная его часть размещается на стеллажах или прямо на полу в ящиках - таким образом, подготовка товара к продаже минимальна.

Ежегодная пропускная способность торговых точек составляет 800 тыс. человек. Новый комплекс, площадью 1 тыс. кв. м, открывшийся в ноябре 2000 года на пересечении улиц Бухарестской и Димитрова, обладает пропускной способностью до 8 тысяч покупателей в день. Он был построен всего за 5 месяцев.

В магазинах обеспечивается уровень цен на 20 % ниже, чем в универсамах города. По мере развития сети планируется снижение цен еще на 5-10 %.

Ценовая политика "Пятерочки" строится с учетом того, что основным конкурентом являются оптовые рынки и ориентируются на их цены. Намеренное отсутствие службы маркетинга ведет к тому, что менеджеры ходят на оптовые рынки для определения базовых цен.

В заслуги "Пятерочки" можно записать не только заботу о покупателях, но и особое внимание уделяемое персоналу компании. Ведь низкий уровень цен достигается за счет расторопности продавцов и, что не менее важно, - умения без задержки принять до 20 автомашин с товаром ежедневно. Достаточно напомнить, что пропускная способность каждого магазина этой сети - до 2,5 тысяч человек в день, и каждый из них уходит с покупкой. Такая скорость свойственна только "Пятерочке".

Умению торговать быстро, четко и с высокой культурой здесь учат и начинающих продавцов. Ежедневно на работу принимается 30-40 человек. Кандидаты, прошедшие строгий конкурсный отбор, направляются на обучение и переподготовку. Предполагается, что сеть магазинов "Пятерочка" обеспечит работой примерно две с половиной тысячи петербуржцев.

В конце февраля прошлого года на Среднеохтинском проспекте состоялось открытие школы-магазина "Пятерочка". Этот двадцатый по счету магазин стал первым учебным центром "Пятерочки". Главная цель открытия школы-магазина - использование единых стандартов в обучении персонала, а также повышении квалификации уже работающих сотрудников сети магазинов. Для подготовки квалифицированного персонала по всем торговым специальностям в школе-магазине создан штат инструкторов.

Магазины оснащены кассовыми аппаратами "Ока-2000". Все они полностью автоматизированы. Причем программное обеспечение является ноу-хау компании - это собственные разработки дирекции по автоматизации. Аналогичным образом специалисты компании ведут работу над антикражевыми системами.

Другим примером является московская сеть "Дикси", проект компании "Юниленд", которая уже вышла за рамки Москвы.

Название "Дикси" означает - дешевле и качественнее. Цель создания сетей магазинов "Дикси" - обеспечить потребителей товарами повседневного спроса по максимально низким ценам. Особое внимание уделяется мероприятиям по снабжению товарами социально незащищенных слоев населения. Магазины "Дикси" - это продажа качественных товаров с минимальной торговой наценкой, что делает эти предприятия особенно привлекательными для малообеспеченных слоев населения. Авторы проекта убеждены, что применение прогрессивных торговых технологий позволит им конкурировать по ценам с мелкооптовыми рынками, но при этом качество обслуживания и уровень соблюдения санитарных норм и правил торговли будет соответствовать супермаркету. Сеть розничных продуктовых магазинов "Дикси", работающих под девизом "Дешевле и качественнее" проводит первую лотерею среди владельцев дисконтных карт "Дикси", победители которого получают специальные призы: автоматическую

стиральную машину, холодильники с годовым запасом продуктов от "Дикси", наручные часы.

Основными отличиями магазинов "Дикси" от других подобных магазинов является: использование дисконтных карт, предоставляющих дополнительные скидки; наличие в ассортименте реализуемых товаров соленой, охлажденной мясопродукции, рыбной кулинарии в развес; наличие собственной оптовой базы по реализации алкогольной продукции. В сети "Дикси" стремятся к максимальному снижению издержек: закупают товары по ценам и на условиях, доступных только крупному оптовику, используют небольшое, по сравнению с оборотами, количество персонала, оптимизируют систему логистики. Здесь товар является главным действующим лицом в торговом зале. Оборудование и дизайн зала не привлекает внимания, и определяющим фактором успешности магазина служит логистика. Торговая наценка в сети составляет 7-12 %, помимо этого "Дикси" предлагает своим покупателям приобрести дисконтные карты, обеспечивающие скидку в 2 %.

Всего ассортимент магазина "Дикси" насчитывает 1200 - 1500 наименований товаров.

В Петербурге первый магазин "Дикси" появился 7 месяцев назад. Магазины "Дикси" расположены в Петербурге в основном в спальных районах. Их организация - часть стратегической программы развития розничной сети по обеспечению потребителей недорогими, но качественными товарами за счет минимальной торговой наценки и налаженных долгосрочных взаимоотношений с поставщиками. В ноябре компания "Дикси - Санкт-Петербург" открыла в Выборгском районе четвертый магазин с низкими ценами "Дикси". На площади в 2500 квадратных метров можно приобрести 1,5 тысячи наименований продовольственных товаров, бытовой химии и парфюмерии. Гендиректор "Дикси - Санкт-Петербург" Дмитрий Иордан сообщил, что сеть торговых центров с таким названием уже около двух лет работает в Москве. К середине 2001 года планируется организовать еще 10 торговых центров. Через два года компания намеревается увеличить число магазинов "Дикси" до тридцати. Проект оценивается в 1,5 миллиона долларов. Они обеспечат и дополнительные рабочие места.

В Москве у "Юниленда" в настоящее время девять дискаунтеров "Дикси".

К декабрю магазинов "Дикси" в Москве должно стать уже пятнадцать, а их суммарный оборот планируется довести до 65 млн руб. в месяц. Недавно компания обнародовала планы реструктуризации работы всего московского отделения: оптовый бизнес фактически станет придатком розничной сети, увеличенной до 100 магазинов.

Для обеспечения дальнейшего развития сети уже потребуются собственная логистическая структура, склады и транспорт. Их и предоставит московское отделение "Юниленда" - за счет снижения акцента на обслуживание сторонних заказов.

Петербургская розничная сеть теперь будет развиваться отдельно от московской. Пока в Питере планируется самостоятельное открытие новых магазинов "Дикси" раз в два месяца, а также строительство третьего "Мегамарта". Такая диспропорция темпов развития объясняется "пожарной" ситуацией на московском розничном рынке, где разговоры о скором буме уже становятся обычными. Что же касается петербургских структур, то они, по мнению президента фирмы, и так развиваются вполне динамично, в темпе, "достаточном для местного рынка".

Московская дискаунтерская сеть "Копейка", принадлежащая компании "Фелма", является самой крупной в столице. Она образовалась в мае 1998 г. и насчитывает сегодня 13 магазинов. Питерская сеть "Копейка" из девяти магазинов стала развиваться как дискаунтерская почти в это же время и является в городе второй по количеству магазинов после "Пятерочки". Владелец питерской "Копейки" - ассоциация "Здоровье" - преобразовала под дискаунтеры обычные магазины, которые действуют с декабря 1998 г.

У руководства московской "Копейки" изначально было желание создать сеть с единой системой управления. Первый магазин открылся в мае 1998 года. Но в то время розничный бизнес был попутным для компании. Основным направлением являлась оптовая торговля кофе, кондитерскими и бакалейными изделиями, детским питанием. Поэтому магазину уделялось не очень много сил и времени. Да и ждали первых результатов, чтобы понять, куда двигаться дальше, нарабатывали опыт. Заняться розницей профессионально компания решила

сразу после кризиса 1998 года. Импорт перестал быть таким рентабельным, как раньше, да и вообще оптовики-импортеры оказались в самом уязвимом положении.

Как видно из названия, руководством была с самого начала поставлена цель превратить магазины в «народные», при этом не ставилось задачи сделать магазины дешевыми во всех отношениях. Из идеи дискаунта был взят основной принцип экономии накладных расходов, но без его крайностей. В частности, по своему внешнему (и внутреннему) виду магазины не уподобляются сараю, а наоборот, выглядят довольно эстетично, но при этом товар выставляется в коробках, т. е. надобность в отдельном сотруднике для регулярной раскладки товаров по полкам отсутствует. Ассортимент магазина ограничен, в отличие от «крутых» супермаркетов, продуктами действительно массового спроса. Хотя, конечно, если выставить одну бутылку «Шато д'Икем», ее рано или поздно купят, но продажа подобного рода товара ведет к снижению оборачиваемости капитала.

Технология «мягкого» дискаунта (собственное определение «Копейки») дала свои результаты, за два года сеть расширилась до 13 магазинов. Расширение позволяет добиваться лучших условий от поставщиков и, соответственно, получать средства для дальнейшего расширения (в этом году количество магазинов должно удвоиться). Не стоит при этом думать, что такие амбициозные планы реализуются сами собой, поскольку поддержка баланса рентабельности в выбранной ценовой нише (при больших запланированных инвестициях) представляет собой ювелирную задачу и требует тщательного обдумывания каждого шага.

Один из организационных принципов сети «Копейка» состоит в максимальном ограничении штатов. В частности, все управление, финансовые операции, работа с поставщиками, логистика и т. п. осуществляются централизованно, а в магазинах работают только торговые работники.

Банк "Диалог - Оптим" принял решение о предоставлении сети дисконтных магазинов "Копейка" кредита в размере 3 млн. долларов США. Кредит является долгосрочным и носит инвестиционный характер. Целевое назначение вложений - развитие розничной сети, а именно:

увеличение числа магазинов и реконструкция основных фондов. Финансирование, предусмотренное соглашением между Банком "Диалог - Оптима" и торговой сетью "Копейка", включающей сегодня 13 торговых точек, позволит уже в этом году увеличить их количество до 20.

"Фелма" планирует открывать свои "Копейки" в различных городах России, в том числе и в Санкт-Петербурге, и этим планам мешает наличие одноименной питерской сети, развивающейся в той же низкоценовой нише рынка. (Ассоциация "Здоровье", по словам ее представителей, пока не планирует открывать свои "Копейки" за пределами Питера.)

### Преимущества дискаунтеров

- \* Низкие цены и гарантированное качество товара привлекают большое количество постоянных покупателей
- \* Метод самообслуживания позволяет увеличить количество обслуживаемых покупателей одним работником
- \* Ассортимент достаточно широкий для продовольственного магазина
- \* Культура обслуживания выше, чем на мелкооптовых рынках
- \* Решение социальных задач города, поддержка местных администраций
- \* Высокий оборот товаров
- \* Недостатки дискаунтеров
- \* Невысокая прибыльность, длительный период окупаемости
- \* Качество обслуживания ниже, чем, например, в супермаркетах, универсамах и фирменных магазинах. Направлены на обслуживание специфического социального слоя населения
- \* Высокая напряженность и текучесть персонала
- \* Издержки культуры производства, ориентированной на минимизацию издержек (в зале часто можно увидеть грязь и мусор)

### Проблемы дискаунтеров

В процессе развития у российских дискаунтеров возникают серьезные внутренние и внешние проблемы.

#### Внутренние проблемы:

- \* Отсутствие предложений дешевых помещений площадью более 450 кв. м

- \* Нет решений органов исполнительной власти о приоритетном предоставлении освобождающихся помещений для таких социально значимых предприятий

- \* Удаленность существующих предприятий от массовых скоплений жителей

- \* Необустроенность подъездных путей

- \* Отсутствие достаточного количества финансовых ресурсов для ускорения развития проекта

- \* Незрелость управленческих процедур, небольшой опыт российского управленческого персонала.

Следует отметить, что некоторые организаторы дискаунтерских сетей пошли по пути разработки проектов строительства новых магазинов. Однако, и в этом случае возникают проблемы. За прошедший год в Петербурге из 40 заявок на выделение участков под такие магазины удовлетворено лишь 20.

### Внешние проблемы

- \* Угроза выхода на российский рынок крупных мировых торговых сетей, поскольку, во-первых, у гигантов европейского бизнеса нет недостатка в инвестиционных ресурсах. Во-вторых, благодаря налаженности технологий, зарубежные компании имеют гораздо больший ресурс снижения издержек и цен, а также повышения производительности труда. В-третьих, европейский стандарт качества обслуживания клиентов пока значительно выше отечественного, поэтому при одинаковых ценах покупатель почувствует себя там комфортнее.

- \* Западная компания может безболезненно в течении нескольких лет работать на российском рынке себе в убыток, чтобы потом, выдвинув с рынка существующих российских операторов, занять нишу дискаунтеров и супермаркетов полностью.

Для отпора западным сетям российским производителям и торговцам необходимо объединяться в более крупные образования, например, Ассоциации, чтобы иметь достаточно капитала и производственных мощностей. Одной из тенденций назревающей борьбы за выживание является объединение торговых сетей. Для начала планируется строительство общих гипермаркетов и формирование единой покупательской аудитории. Например, владельцы сетей супермаркетов "Перекресток" и "Седьмой континент" уже заключили неофициальное соглашение о взаимной поддержке и лоббировании общих интересов на правитель-

ственном уровне. Сложность адаптации к российским условиям замедлит скорость продвижения иностранцев на российский рынок, что возможно даст время отечественным торговцам перестроиться и выдержать конкуренцию с вновь прибывшими игроками.

*Интересно, что совместное заявление о консолидации четырех московских торговых сетей - "М-Видео" (электроника), "Старик Хоттабыч" (строительные товары), "Седьмой континент" (продукты питания) и "Спорт-Мастер" - было сделано на открытии совместной акции "Дни немецкого качества". Они намерены отработать механизм совместной работы именно на продвижении немецких товаров, чтобы сообща встретить немецкую же сеть Metro AG. По мнению владельцев сетей дискаунтеров, до прихода западных сетей необходимо аккумулировать адекватное количество денег и строить как можно больше магазинов. Только так российские торговые сети смогут выжить или в крайнем случае выгодно продать свой бизнес.*

Именно сейчас на российском рынке сложились все предпосылки для создания наиболее эффективной дискаунтной сети в мире: сочетание таких факторов, как низкая себестоимость рабочей силы, высокая доля продуктов повседневного спроса в потребительской кор-

зине и относительно высокий уровень цен на продукты питания. Аналитики же полагают - если развитие отечественных дискаунтеров будет продолжаться нынешними темпами, вполне реально станет создание конкурентоспособной отечественной структуры на базе нескольких российских операторов в случае активного выхода на российский рынок западных сетей.

***Так что же это за явление - дискаунтер, мода или будущее розничной торговли?***

*Да, безусловно, это популярная, модная ныне идея розничного бизнеса. Но станут ли все магазины дискаунтерами в будущем? Безусловно нет. Значительная часть потребителей, особенно с повышением личных доходов захочет более качественного обслуживания даже за более высокую цену. Поэтому в будущем будут успешно развиваться и дискаунтеры, и супермаркеты, и минимаркеты. Каждый будет выполнять свою социальную функцию, рассчитанную на "своего" покупателя и поэтому занимать свою "географическую" территорию. Одно будет объединять эти магазины - постепенное объединение в крупные сети с единым закупочным и управляющим центром, позволяющим повысить эффективность работы каждого магазина.*