



КАК ПЕРЕЙТИ ОТ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ К РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Владимир Новиков, к.т.н.

Технический директор компании FIT

Розничная сеть – это розничная компания, в которой все процессы товародвижения рассматриваются в рамках единой логистической модели, и управление этими процессами осуществляется одной организационной структурой.



Главные задачи, решение которых обеспечивает достижение стратегических целей сетевой компании:

- ✓ **Формирование конкурентных преимуществ**
- ✓ **Реализация стратегии роста**



Способы формирования конкурентных преимуществ

1. Обеспечить возможность проведения централизованной закупочной политики – необходимое условие
2. Снизить издержки, в том числе на аппарат управления, обеспечить решение управленческих задач минимальным количеством управленческого персонала и оптимально разместить менеджеров на объектах торговой компании
3. Повысить эффективность использования финансовых ресурсов, благодаря высокотехнологичной логистике
4. Вести эффективную ассортиментную политику
5. Максимально автоматизировать технологические процессы, обеспечивая единое информационное пространство и актуальность информации, предпочтительно в реальном режиме времени



Эффективная система управления –
устойчивое, трудно копируемое
конкурентное преимущество

Эффективная система управления



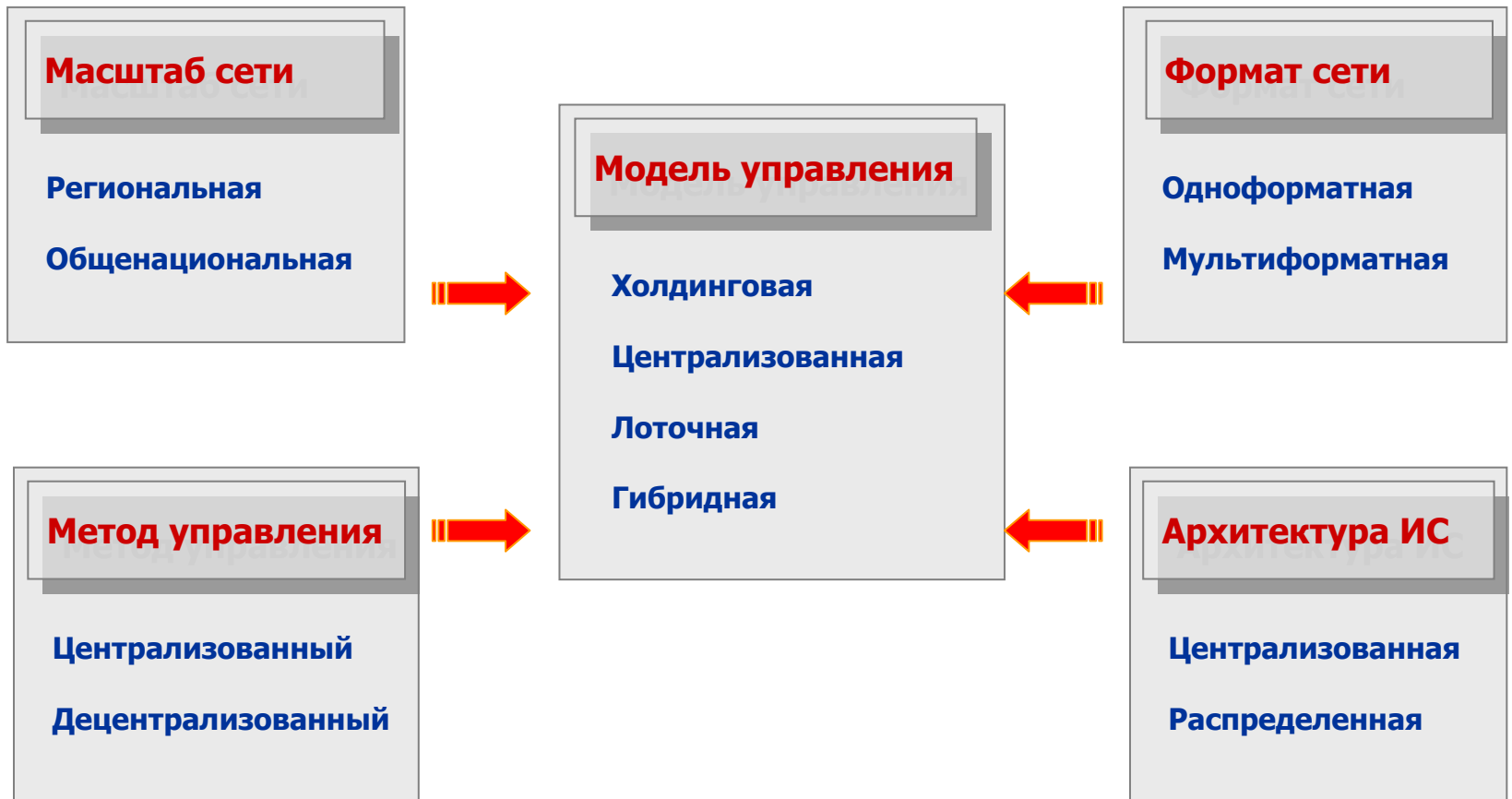
**Адекватная
модель
управления**



**Оптимальная
управленческая
структура**



Факторы, определяющие выбор модели управления



Холдинговая:

Торговые компании, ставящие своей целью реализацию логистической интеграции. Центр определяет закупочную политику, но магазины самостоятельны в оперативном управлении.

Преимущества:

- Гибкость в управлении конкретным магазином

Недостатки:

- Неоправданный рост аппарата управления
- Затруднен оперативный контроль закупочной деятельности магазинов
- Увеличение стоимости системного и прикладного ПО
- Слабая управляемость сетевой структурой в целом

Централизованная:

Торговые компании, ставящие своей целью создание единой логистической системы.

Преимущества:

- Возможность концентрации аппарата управления в центре
- Снижение издержек на аппарат управления
- Возможность дистанционного управления бизнес-процессами магазинов из центра

Недостатки:

- Затруднен контроль за деятельностью персонала в магазинах

Лоточная:

Торговые компании, ставящие своей целью создание единой логистической системы с максимальной концентрацией бизнес-функций в центре (за исключением функции продажи).

Преимущества:

- Наибольшая экономия технических и управленческих ресурсов

Недостатки:

- Осложнена прямая поставка «новых» товаров в магазин
- Затруднена технология предпродажной подготовки товаров в магазине

Гибридная

Торговые компании, у которых существует необходимость сочетания централизованной, холдинговой и/или лоточной моделей для отдельных структурных подразделений.

Преимущества:

- Гибкость в выборе принципа взаимодействия магазина с центральным, либо кустовым офисом в зависимости от его формата, местоположения или телекоммуникационных возможностей

Недостатки:

- Недостатки, свойственные холдинговой и/или лоточной модели управления

Как избежать ошибок и сохранить управляемость в сетевой компании?

I. Не делегируйте избыточные функции менеджерам магазинов. Не допускайте «растаскивание» Вашего бизнеса по магазинам и неоправданный рост численности персонала!



- ✓ Недопустима передача на объекты функции формирования ассортиментной политики.
- ✓ Не следует делегировать функции формирования политики ценообразования в магазины.
- ✓ Должны быть исключительными аргументы для выполнения закупочных функций на объекте. Необходимо отличать задачу определения потребности в пополнении запасов от формирования заказа поставщику.



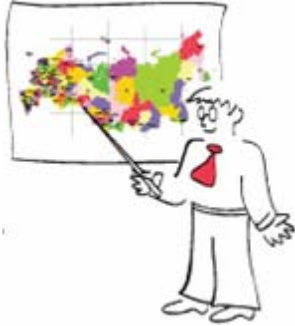
- II. Избегайте децентрализации ИТ инфраструктуры и, как следствие, исключите существенное увеличение стоимости ее владения и переход к функционированию бизнеса по дискретной модели управления.
- III. Не допускайте недооценку важности аналитической и оптимизационной составляющих в управлении бизнес процессами, в особенности - логистическими.

К трудностям управления логистикой в сегменте DIY можно отнести:

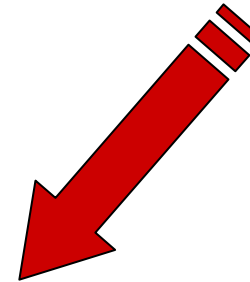
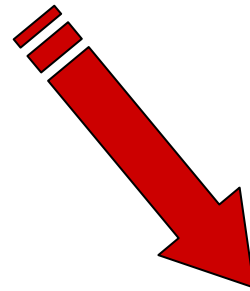
- ✓ Изменчивость предпочтений (короткий жизненный цикл товара)
- ✓ Изменчивость ассортимента продукции (мода и новые технологии)
- ✓ Сезонные колебания
- ✓ Наличие товаров с существенно разной интенсивностью продаж (товары массового потребления и длительного пользования)
- ✓ Большой ассортимент товаров
- ✓ Различные контуры продаж (самообслуживание и продажи по образцам)
- ✓ Учет местоположения товара в торговом зале и на складе



Региональная экспансия



Мультиформатность



**Угроза
потери управляемости**



**К основным особенностям управления межрегиональными сетями
можно отнести:**

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| 1. Удаленность объектов | → | проблема управляемости |
| 2. Потребительские предпочтения | → | большой разброс |
| 3. Конкурентная среда | → | различающаяся |
| 4. Распределенность поставщиков
по регионам | → | усложнение системы
распределения |

и др.



Вывод:

Все эти факторы существенно усложняют управление
логистическими бизнес процессами

Мультиформатность и межрегиональность обуславливают необходимость работы с несколькими типами ассортиментных матриц:



- ✓ Сквозной ассортиментной матрицей
- ✓ Форматной ассортиментной матрицей
- ✓ Региональной ассортиментной матрицей
- ✓ Форматной региональной ассортиментной матрицей

Схема А:



Схема В:



Схема С:



Схема D:







Концептуальные составляющие ИС:

■ **Архитектура**

■ **Функциональность**

■ **Платформа**





- **Низкое значение совокупной стоимости владения ИС**
- **Экономия на управленческом персонале**
- **Повышение управляемости компанией в целом**



Централизованная архитектура ИС соответствует политике снижения издержек.

Специализированная функциональность ИС для управления внутренней логистики розничной сети

- Управление ассортиментом
- Поддержка категорийного менеджмента
- Управление местоположением товаров на РЦ (WMS – Warehouse Management System)
- Управление внутренней цепочкой поставок
- Обеспечение логистической интеграции новых подразделений (в том числе франчайзинговых и поглощаемых)



Система для лидеров ритейла

Программы других разработчиков,
«самописные» и корпоративные системы



*Максимальная доля
среди систем автоматизации

В рейтинге
«ТОР-50 крупнейших ритейлеров России»,
составленном по итогам 2007 года
газетой «Коммерсантъ» в апреле 2008 года,
каждая четвертая
продуктовая сеть является
клиентом компании FIT
и использует систему GESTORI^{Pro}.



Коммерсантъ



Максидом



ЮЖНЫЙ
ГИПЕРМАРКЕТ



ЧИСТЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Леонардо



Спасибо за внимание!

НАШИ КООРДИНАТЫ:

Тел.: +7 /495/ 787.49.40

Факс: +7 /495/ 792.50.78

WWW.FIT.RU