

Больше кооперативов, хороших и разных

Наше главное стратегическое преимущество состоит не в самости, а в совместной работе и выстраивании новой компании – кооперативной платформы.

Весь 2012 г. шел активный процесс перехода розничных сетей к новой форме консолидации – кооперации. Уже созданы и активно работают два региональных кооператива: ПО «Северо-Западный Альянс» и ПО «ТЗС “Волжско-Камский”». Учреждены и находятся в стадии организации бизнес-процессов ПО «Торгово-закупочный Союз–ЮГРА» и ПО «Урал–Рост»; основан кооператив федерального уровня Потребительское Общество «РОСТ». Кроме того, два региональных объединения планируют переход на кооперативную форму – ЗАО «Союз-Ритейл» и ООО «ТЗС–Сибирь». В стадии регистрации находится ПО «Центр–РОСТ». Кооператив, как формат объединения, завоевывает все больше сторонников, становится формой консолидации на федеральном уровне и внутри региона.

Региональные кооперативы начали работу каждый по-своему, но одинаковым был пакет учредительных документов и задачи по консолидации закупочной силы. Например, в «Северо-Западном Альянсе» работа в формате кооператива началась с Фруктовой Платформы – был построен склад для

группы ФРОВ, приобретен автопарк, автоматизирована система заказов. Около половины торговых точек сетей кооператива обеспечиваются фруктами с платформы, а в скором времени по такой схеме будут работать все магазины. Также консолидированы закупки по крепкому алкоголю, идет подготовка к работе по бакалейной группе, пиву. В ПО «ТЗС “Волжско-Камский”» тоже использовали опыт создания Фруктовой Платформы. Этот проект сразу был в планах кооператоров. Фруктовая Платформа работает, а оборот сетей по ФРОВ обеспечивается кооперативом. Отличительной чертой работы этого кооператива стала организация общего склада. Были заключены контракты с несколькими крупными производителями, преимущественно по сокам и напиткам. Переговоры по ним провели уже от лица кооператива. Теперь работа идет через кооперативный общий склад. В результате сети получили лучшие цены и отладили логистику. Региональные кооперативы активно обмениваются опытом: как организована работа, какие проекты запускать первыми, какую надо использовать документальную базу. Весь опыт этих объединений будет использован, в том числе, и в федеральном кооперативе. Члены каждого объединения делятся своими наработками и экспертным мнением о том, как развивать каждое конкретное направление.

На фоне кооперативов, уже действующих в регионах, создание ПО «Центр–РОСТ» стало логическим продолжением естественного процесса консолидации. На кооператив Центрального региона «Центр–РОСТ» возложены особые ожидания. В силу специфики региона этот кооператив станет самым масштабным. Многие проекты будут стартовать именно здесь. Помимо необходимости объединения по региональному и логистическому принципу, учредители ПО «Центр–РОСТ» называют еще несколько причин для консолидации сетей:

- Розничный рынок выходит в фазу насыщения;
- Торговые площадки, в основном, поделены между существующими игроками;
- Большинство сетей в регионе имеет схожий формат торговли;
- По сравнению с федеральными и транснациональными игроками конкуренция между независимыми сетями в регионе условна и малозаметна;
- Ни один из независимых игроков не может по отдельности достигнуть уровня своих конкурентов. Следовательно, их доходы будут всегда ниже, ресурсы дороже, а капитализация недооценена рынком.

По всей стране открываются кооперативы ритейлеров. Уже к концу этого года объединения сетей появятся в каждом регионе.



**Леонид
Абаюшкин**

Председатель Правления
ПО «РОСТ»

« Сама кооперативная форма известна давно – ее используют для решения разного рода задач различные потребительские общества. Имея в виду ПО «РОСТ», правильнее говорить не о Потребительском обществе, а о Предпринимательском, просто такой терминологии не предусмотрено в законодательстве. Мы создаем Предпринимательское общество, в котором объединятся предприниматели. Это общество активных собственников, осознающих все плюсы и важность кооперации, готовых работать сообща.

Схема кооператива



Несмотря на активную работу по созданию кооперативов и успешный опыт действующих объединений, привлечение новых участников в качестве пайщиков может вызвать у них некоторые опасения, ответом на которые станут слова Председателя Правления ПО «РОСТ» Леонида Абаюшкина: «Если люди решают произвести слияние, соединить бизнес, создать общую компанию, это действительно сложный момент, потому что есть точка невозврата – ты что-то делаешь, что не отыграешь назад. В данном случае, в кооперативе, мы же никого не сливаем – мы создаем новое, то, что должно повышать эффективность. И этому новому делегируем какие-то полномочия, вкладываем деньги. Но я хочу сказать, что здесь нет такой острой точки невозврата. Возможность “заднего хода” есть, поэтому и риски соответствующим образом купированы – это как возможность вступить в кооператив, так и возможность выйти. Причем, с точки зрения выхода, кооператив – достаточно либеральная форма: при выходе возвращаются паевые взносы. Это требование закона – все паевые и инвестиционные взносы, внесенные в кооператив, подлежат возврату. И это дает большой плюс – люди могут рискнуть, и если они что-то не рассчитали или зона доверия между ними недостаточна, есть возможность безболезненно отыграть все назад. Это позволяет надеяться, что таких желающих рискнуть, попробовать будет много».

Работа сетей в формате объединения будет строиться следующим образом: в рамках кооператива определяются приоритеты и стратегия развития сетей, а далее выбирается исполнитель – бизнес-оператор. Все основные решения принимаются на Общем Собрании кооператива. Общее собрание избирает Совет ПО, Председателя Совета ПО, Правление ПО, Председателя Правления ПО и Ревизионную комиссию Общества. Эти подразделения ведут текущую работу, взаимодействуют с бизнес-оператором. Если рассматривать схему применительно к практике, сейчас работа строится так: федеральный кооператив ПО «РОСТ» осуществляет коммерческую деятельность через бизнес-оператора ЗАО «Система «ТЗС», а региональные кооперативы свою коммерческую деятельность ведут каждый через своего бизнес-оператора.

Распределение функций федерального и региональных кооперативов обусловлено различием задач, для решения которых они созданы. Часть во-

В компетенцию федерального кооператива входит: разработка технологий, производство федеральных СТМ, федеральные маркетинговые программы, развитие проектной деятельности, закупка транспорта, оборудования, создание совместных банков и другие стратегические решения.

просов можно эффективно решать только на месте, в регионе. В то же время только на федеральном уровне можно решить стратегические и масштабные задачи, объединяющие несколько регионов. В компетенцию федерального кооператива входит: разработка технологий, производство федеральных СТМ, федеральные маркетинговые программы, развитие проектной деятельности, закупка транспорта, оборудования, создание совместных банков и другие стратегические вопросы. Задачи региональных кооперативов – производство региональных СТМ, объединение логистики внутри региона, создание общих РЦ, взаимодействие региональных сетей с местными производителями, совместные собственные производства, фруктовые платформы.



Олег Лебеденко

Генеральный директор
ООО «Дворцовый ряд»,
г. Ульяновск



На других, более зрелых рынках, пройдя через множество различных вариантов, на практике доказали – для сохранения бизнеса в области продуктового ритейла больше никто ничего не придумал, не существует ничего другого – только кооперация, только объединение!

Бизнесы кооперативов Европы

EDEKA

- Сети магазинов во владении кооператива
- Логистические площадки и фруктовые компании
- Мясокомбинаты
- Пекарни
- Транспортная компания
- Банк
- Типография



REWE

- Торговые сети разных форматов
- Сеть магазинов «парфюмерия–гигиена»
- Пекарни
- Производство мясных полуфабрикатов
- Туристический бизнес



Intermarche

- Сеть бистро при супермаркетах
- Аренда и долгосрочная аренда автомобилей (в том числе фургоны, минивены и т.д.)
- Печать фотографий (киоски в магазинах)
- Заготовка мяса и даров моря
- Бронирование и продажа театральные и др. билетов
- Пекарни
- Собственные суда, в том числе рыболовецкие
- Сети магазинов: автозапчасти, одежда
- Товары для животных, товары для сада, стройматериалы
- Обучающие структуры
- Производство вина
- Банановозы



Уже функционирующие кооперативы и разработки ПО «РОСТ» предлагают модель работы внутри объединения через Торговые Комитеты, с привлечением опыта и экспертизы представителей сетей. Это гарантия эффективности и результативности, а также возможность учитывать меняющиеся обстоятельства, гибко реагировать на колебания рынка (например, в области работы с биржевыми товарами или фруктовой группой). В составе Торгового Комитета – от 3 до 5 человек: один собственник (кооператор), один представитель бизнес-оператора и один или три человека – представители сетей, специалисты по профилю Комитета, с хорошим опытом в этой области. Такой состав учитывает все необходимые составляющие продуктивной работы.

Торговые Комитеты определяют главные цели и выработывают задачу для бизнес-оператора. Создается коммерческий бриф, где указывается, какие товары, в каком количестве и под какими торговыми марками необходимы участникам кооператива. Функция бизнес-оператора – выполнить заказ. Это может быть не просто закупка биржевого товара. В компетенцию бизнес-оператора вхо-

дит также разработка и производство товаров СТМ, работа в коммерческих рамках, определенных Торговым Комитетом.

Кооперативы ритейлеров – новая структура в отрасли розничной торговли, но она имеет под собой серьезную базу. В ее основу легла сама идея консолидации, объединения закупок, реализованная 5 лет назад через создание «Системы «ТЗС», которую организовывали, опираясь на европейский опыт кооперации и закупочных союзов. Анализ успешно действующих европейских кооперативов послужил прообразом российской кооперации. Именно опыт EDEKA (Германия), INTERMARCHÉ (Франция), REWE (Германия), CBA (Венгрия) и COOP (Италия) стал моделью для создания двухуровневой кооперации, с разделением на федеральный и региональные кооперативы. Западный опыт показывает, что подобная схема наиболее эффективна и позволяет занять на рынке лидирующие позиции. Именно такую задачу и ставят перед собой основатели кооператива.

Во многом работа кооперативов будет опираться на опыт и уже существующую базу Федерально-Торгово-Закупочного Союза ЗАО «Система «ТЗС». «Система «ТЗС» уже более пяти лет консолидирует закупки – создана базовая схема, позволяющая объединить сети и организовать совместную деятельность. Одним из основных направлений работы стал выпуск товаров СТМ, и в настоящее время портфель товаров СТМ насчитывает более 400 SKU в следующих категориях:

- бакалея,
- гастрономия,
- консервация,
- молочная продукция,
- напитки безалкогольные,
- чай, кофе, какао,
- кондитерские изделия,
- бытовая химия,
- детские товары,
- косметика и парфюмерия,
- товары для дома,
- товары для животных,
- замороженные продукты.



Охвачены категории продуктов и непродовольственных товаров, идет расширение портфеля как по товарным категориям, так и по ценовым. Сейчас происходит дифференциация брендов СТМ, формирование портфеля с предложением разных ценовых категорий – от товаров «первой цены» и товаров в сегменте «средний +» до товаров премиум-сегмента. В планах – увеличение количества товаров СТМ до 1000 SKU к концу 2014 г. Помимо перечисленного рассматриваются сложные товары, скоропортящиеся продукты. Особое внимание при производстве товаров СТМ «Система «ТЗС» уделяет логистике – тому, как после производства товар будет доставлен в сети. В составе «Системы «ТЗС» – 46 сетей, расположенных в разных городах

и регионах. Они обеспечиваются продукцией по разным маршрутам. С учетом этого большая часть производителей находится не в Москве, что позволяет сетям сократить логистическое плечо (а следовательно, и транспортные издержки), получая товары более коротким путем.

Отдельное место среди СТМ занимает категория алкоголя. Портфель СТМ «Алко» «Системы «ТЗС» представлен 109 SKU. Он включает в себя несколько линеек столовых вин и игристые вина из Европы (Италия, Франция, Германия, Испания). Достойное место в портфеле занимают вина Болгарии, Украины и Молдовы, а также крепкий алкоголь из Армении, Франции и России. На сегодняшний день, используя только ассортимент СТМ «Алко», сеть может «закрыть» категорию вин, слабого алкоголя. Следует упомянуть, что здесь была создана уникальная схема взаимодействия – сеть–«Система «ТЗС»–поставщик, – учитывающая все тонкости оборота алкоголя и позволяющая сетям получить сбалансированное предложение.

Успешно работают Фруктовые Платформы в Москве, Санкт-Петербурге и Новороссийске, обеспечивая участников «Системы «ТЗС» овощами и фруктами. Проект ФРОВ стартовал в 2010 г., и уже тогда созрела необходимость обеспечить сети продуктами группы ФРОВ. После получения первых результатов стало понятно, что перспективы у этой категории огромные. Эксперты подразделения ФРОВ начали прорабатывать возможность поставки фруктов и овощей по программам прямого импорта. И в 2012 г. работа по ним уже велась с несколькими иностранными партнерами. Консолидируя закупочную силу сетей и координируя общие поставки, удалось добиться лучших цен и лучшего качества, исправить недостатки логистики, получить более свежий товар.

ТЗС – АЛКО СТМ



**Кирилл
Евстегнеев**

Исполнительный директор
Федерального
Закупочного Союза
«Система «ТЗС»

О формировании и развитии портфеля брендов СТМ рассказывает Исполнительный директор ЗАО «Система «ТЗС» Кирилл Евстегнеев: – Мы начинали с нуля создавать портфель товаров СТМ, и сейчас, подводя итоги, хочу сказать о наших основных достижениях. За время работы отдела СТМ «Системы «ТЗС» был создан портфель брендов, которым мы умеем оперировать, сформировалась простая схема интеграции СТМ в товароборот сети, некоторая часть SKU стала просто необходимым атрибутом для обязательного ассортимента. Управляя портфелем СТМ, мы:

1. Учимся на западных примерах, регулярно посещаем специализированные выставки, конференции, тренинги и т.д.
2. Накапливаем собственный опыт, в том числе из разных регионов, с учетом разных форматов и, соответственно, разных «конкурентных сред».
3. Регулярно мониторим лидеров российского ритейла.
4. Дифференцируем и отстраиваем СТМ, уходим только от СТМ первой цены и «шлагбаумных» дизайнов, выходим в другие сегменты – средний и средний +.
5. Используем инструменты категорийного менеджмента, с учетом силы СТМ в категории, и понимание структуры себестоимости товара.
6. Используем механизм управления полочным пространством и продвижения через POS-материалы, акции, листовки и рекламу. Появились специализированные новые маркетинговые инструменты и трейд-маркетинговые программы.
7. Формируем стандарты вкладки, стандартизируем работу с линейками брендов СТМ, информацию доносим на наших конференциях.
8. Следим за новинками рынка в различных категориях, в том числе через Каталог новинок на рынке FMCG.
9. Способствуем тому, чтобы сегодня в сетях были выделены специалисты для работы с товарами СТМ, формировались специальные маркетинговые и мотивационные программы, шел активный выпуск региональных марок и формирование необходимого продуктового портфеля.

Как промежуточный результат – и сети, и «Система «ТЗС» учатся системно работать и управлять СТМ, и все это вместе дает видимый синергический эффект, который в результате увеличивает доход сети.

Используя накопленный в «Системе «ТЗС» опыт консолидации, опираясь на опыт европейских кооперативов и учитывая первые результаты работающих кооперативов, можно смело говорить, что будущее консолидации – в кооперации. На этот путь встают новые сети, образуются новые кооперативы. По предварительным оценкам, к концу 2013 г. в каждом регионе будет создан региональный кооператив, а количество сетей в кооперативах будет только увеличиваться ■