



Открытие новых магазинов

Сеть магазинов Fix Price насчитывает 5 663 магазина, включая франчайзинговые, в семи странах. Компания широко представлена в России и успешно открывает новые торговые точки в населенных пунктах с 5 тыс. жителей и более. В 2022 году, несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию, компания Fix Price продолжила активное расширение сети в России и близлежащих странах, показав двузначный рост числа магазинов. Возможности Компании позволяют обеспечивать дальнейшее расширение сети и повышать показатели рентабельности как в крупных и густонаселенных городах, так и в небольших населенных пунктах, где доходы населения зачастую ниже.

+759 магазинов 10 месяцев

чистые открытия в 2022 году

+15,5%

прирост количества магазинов
(чистых открытий) в 2022 году

Открытие новых магазинов и выбор местоположения

Fix Price использует эффективную комплексную систему оценки проектов по открытию новых магазинов, основанную на современных ИТ-решениях. Она включает в себя выбор места для будущего магазина на основе тщательного анализа различных показателей конкретной локации, а также оценки соответствующих коммерческих, технических и физических аспектов.

После выбора объекта проводится оценка и технико-экономическое обоснование, обсуждается стоимость аренды площади и принимается окончательное решение об открытии.

¹ Рассчитано как среднее значение для 455 магазинов в России под управлением Компании (показатели выручки и EBITDA за 12 полных месяцев после открытия магазина), которые открылись в течение 2021 года, и по состоянию на 31 декабря 2021 года полностью окупили капитальные затраты и продолжают работать, то есть для которых совокупный показатель EBITDA по МСФО (IAS) 17 с момента открытия превысил 4,8 млн руб.

Ответ на вызовы 2022 года

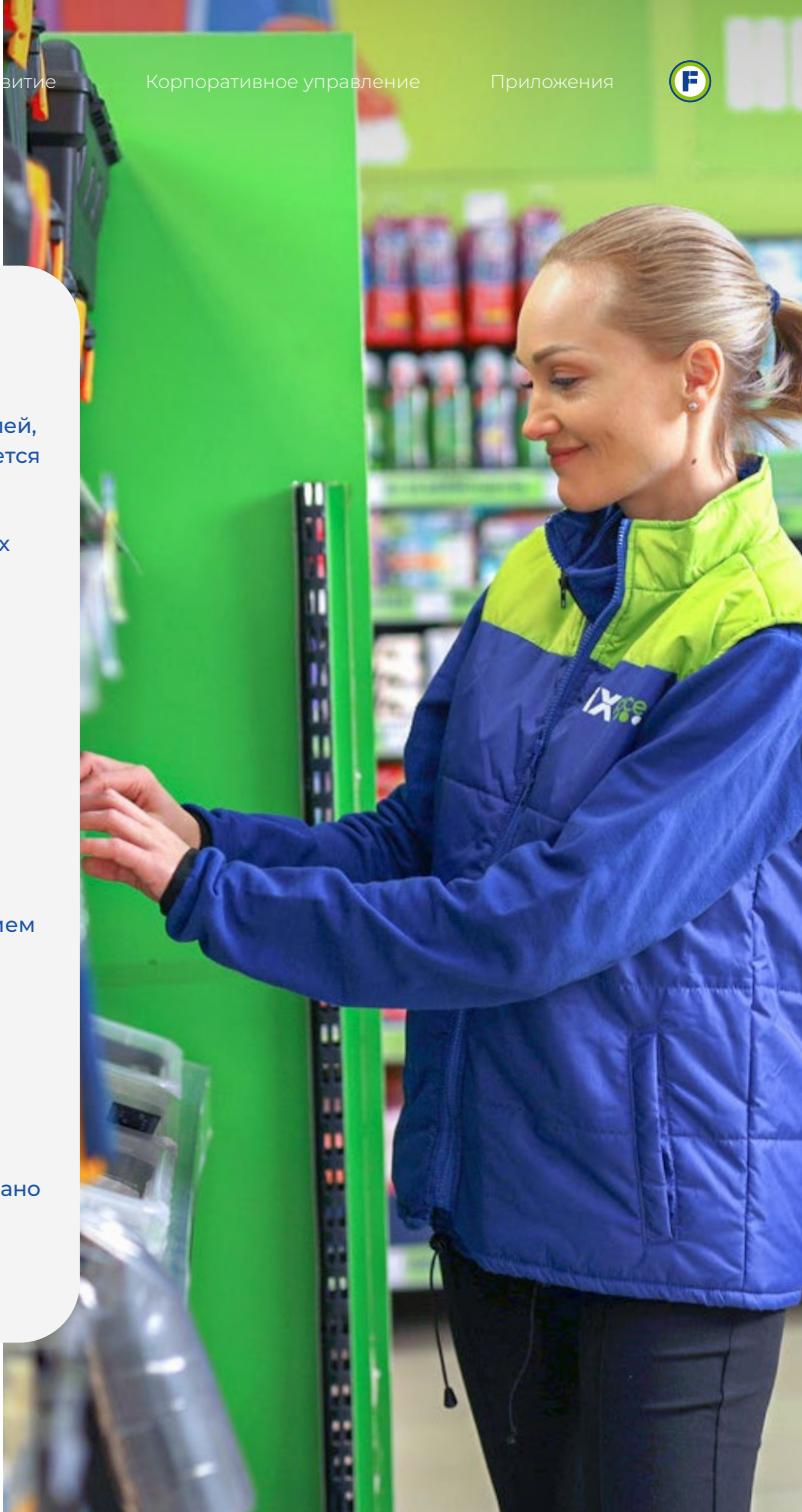
 Во всех магазинах Fix Price в первую очередь используется оборудование местных производителей, а техническая поддержка ИТ-решений осуществляется собственными силами, что позволяет нам успешно расширять торговую сеть и снижать санкционные риски, а также минимизировать перебои в цепочках поставок

 Темпы роста сети магазинов в России превысили прогнозы Компании

 Высвобождение площадей в торговых центрах на фоне ухода из России ряда международных ритейлеров в 2022 году стало благоприятным фактором, облегчающим задачу поиска локаций и ведения переговоров по аренде

 В 2022 году, несмотря на вызовы, связанные с закупкой строительных материалов и повышением цен, рост капитальных затрат на открытие магазинов оставался ниже непродовольственной инфляции. Компания также соблюдала прежние темпы открытия новых магазинов благодаря совершенствованию процессов по проектной документации и сильной переговорной позиции при согласовании условий с арендодателями

 Большинство новых магазинов Компании оборудовано кассами самообслуживания, что позволяет дополнительно сокращать нагрузку на персонал





Выбор местоположения

При выборе местоположения используются передовые ИТ-решения. Компания проводит анализ неиспользованного потенциала развития в конкретном населенном пункте на основе показателей работы действующих магазинов и с учетом целого ряда важных факторов, в том числе:

- экономических и стратегических
- коммерческих
- технических и физических

Критерии выбора местоположения:

- население более 5 тыс. человек
- высокая проходимость
- удобная транспортная доступность

~45%

рассматриваемых локаций проходят этап утверждения и передаются на этап дальнейшего анализа

Процесс принятия решений

Процесс принятия решений включает в себя оценку финансовых показателей проекта, а также предусматривает выезд на объект. В случае положительной оценки технико-экономического обоснования мы приступаем к обсуждению стоимости аренды. При успешных переговорах с арендодателем мы уточняем оценку общих инвестиционных вложений и, при их соответствии допустимому уровню, заключаем договор и приступаем к отделке помещения, подбору персонала, закупке оборудования и товаров, а также подготовке рекламных материалов для новой локации.

Параметры оценки объекта:

- физическое состояние объекта
- возможность реализации стандартной планировки магазина Fix Price и логистическая доступность

Параметры оценки финансовых показателей проекта:

- показатели выручки и EBITDA
- срок окупаемости
- чистая приведенная стоимость (NPV)

В ходе переговоров по аренде Компания стремится получить следующие условия:

- краткосрочная аренда
- арендные платежи в рублях для магазинов на территории России
- предпочтительный вариант – договор с плавающей ставкой арендной платы, привязанной к объему выручки, для обеспечения большей гибкости

~12%

рассматриваемых локаций доходят до этапа открытия магазина

~30 дней

средний срок подготовки нового магазина к открытию

Мониторинг торговых точек

Мониторинг работы магазинов осуществляется с помощью разработанных в Компании ИТ-инструментов, в частности мобильных приложений для сотрудников. С помощью приложений, имеющих простой и понятный интерфейс, администраторы и заведующие магазинами могут с планшетов или смартфонов в режиме реального времени проверять текущие показатели деятельности своих торговых точек. В дополнение к этому во всех магазинах регулярно проводятся проверки.

Ежедневно отслеживаемые КПЭ магазинов:

- выручка в сравнении с бюджетом
- рост сопоставимых продаж (включая трафик и размер среднего чека)
- продажа карт лояльности
- результаты регулярных проверок
- рейтинг магазина по всей сети и внутри подгруппы

Объем проверки магазинов:

- ассортимент и уровень запасов
- чистота
- соблюдение сотрудниками стандартов обслуживания, в том числе на кассе
- работа оборудования
- корректность ценников и рекламных материалов
- отсутствие просроченных товаров
- расстановка товара по планограмме
- наличие необходимых документов и соблюдение применимых требований

Техническое обслуживание магазинов

В рамках технического обслуживания магазинов обеспечивается их соответствие строительным и санитарным нормам и правилам безопасности. Дополнительно ведется работа по обновлению магазинов с целью обеспечить единые стандарты сервиса для покупателей во всех торговых точках сети. Это часто подразумевает их перепланировку для улучшения навигации и выкладки товаров. Помимо прочего, в случае необходимости производится замена систем освещения и устаревшего оборудования.





Экономические и стратегические аспекты

При выборе городов и локаций для новых магазинов сети проводится тщательная оценка экономических и стратегических аспектов. Она включает, помимо прочего, анализ численности населения (с фокусом на города и населенные пункты с населением от 5 тыс. жителей) и уровня конкуренции в местах возможного расположения будущих торговых точек.



Коммерческие аспекты

При выборе конкретной локации мы прежде всего обращаем внимание на такие факторы, как плотность населения и транспортная доступность. Принимаются во внимание показатели проходимости локации, доступность локации как пешком, так и на автомобильном и общественном транспорте, плотность транспортного потока рядом с магазином; оценивается застройка (по преобладающему типу зданий); анализируется наличие объектов деловой и социальной инфраструктуры, промышленных зданий и коммерческая среда в целом. Магазины располагаются как в торговых центрах, так и отдельно стоящих зданиях примерно в равном соотношении.



Технические и физические аспекты

На принятие решения об инвестировании также влияют такие технические и физические характеристики выбиравшегося объекта, как пропорции и размер помещений, наличие инженерных сетей, паттерны трафика, а также возможность приведения планировки в соответствие с фирменными стандартами и внедрения системы материально-технического обеспечения. Выбирая площади в функционирующем здании, мы оцениваем состояние помещений и их характеристики, а также такие аспекты, как этаж, на котором они расположены, и возможность разгрузки товаров. При размещении магазина в торговом центре мы оцениваем типы других находящихся в нем магазинов, а также расположение относительно входа в торговый центр и видимость будущего магазина на этаже.





Процесс принятия решений

Fix Price удалось максимально автоматизировать запуск новых магазинов за счет применения наших передовых ИТ-решений и постоянного обновления собственной корпоративной базы данных потенциальных торговых помещений, созданной посредством анализа и прямого поиска. Такая база данных дает возможность проводить оперативный сбор и обработку информации о потенциальных торговых точках благодаря поиску по заданным критериям с учетом стратегии расширения сети Группы и иных факторов. Данная система позволяет получить комплексную аналитику выбранных локаций.

После того как локация для потенциального нового магазина выбрана, команда Fix Price посещает объект для оценки физического состояния помещения и наличия других розничных торговых точек поблизости. Затем Компания проводит финансовый анализ проекта и экономическое моделирование. В рамках оценки финансовых показателей рассматривается технико-экономическое обоснование потенциальной локации, включая оценку прогнозных показателей будущего магазина, таких как объем выручки, EBITDA, срок окупаемости инвестиций и NPV объекта. Все полученные результаты передаются на рассмотрение в Инвестиционный комитет Компании, который принимает решение об инвестировании либо пересматривает коммерческие условия проекта. После утверждения процесс открытия магазина, как правило, занимает около 60 дней с момента начала договорной работы до открытия магазина, включая ориентировочно 30 дней на согласование договора и 30 дней на подготовку магазина к открытию.

В случае утверждения проекта Инвестиционным комитетом начинаются переговоры с арендодателем по стоимости аренды. Если переговоры проходят успешно, мы уточняем оценку общих инвестиционных вложений и, при их соответствии допустимому уровню, приступаем к подписанию договора. После согласования коммерческих условий специалисты юридического отдела, бухгалтерии и внутреннего контроля курируют процесс подготовки договора аренды. При обсуждении условий с арендодателями Компания отдает предпочтение

краткосрочным и среднесрочным договорам аренды (менее трех лет) и плавающим ставкам арендной платы, привязанным к объему выручки, что обеспечивает гибкость в различных экономических условиях. Договор аренды заключается после его утверждения Инвестиционным комитетом и выполнения всех оговоренных условий.

После подписания договора мы переходим к обустройству магазина, подбору персонала, закупке оборудования и товаров, а также подготовке рекламных материалов для новой локации. Процесс оборудования и открытия магазинов контролируется службой развития собственных магазинов, которая по мере необходимости координирует свою работу с другими подразделениями Компании и оказывает поддержку региональным управляющим в пределах зоны их ответственности.

4,8 млн руб.¹

средние капитальные затраты, необходимые для открытия нового магазина под управлением Компании в России

Мониторинг торговых точек

Наши сотрудники используют мобильные приложения, разработанные Fix Price с целью автоматизации операционной деятельности магазинов. Приложения постоянно обновляются и имеют простой и понятный интерфейс. С их помощью сотрудники магазинов могут в режиме реального времени проверять текущие показатели деятельности своих торговых точек. Также они могут узнавать всю необходимую информацию о товаре и его наличии, в том числе в других магазинах; отправлять заявки в поддержку в головной офис; проводить перерасчет товаров и многое другое. Такие ИТ-решения позволяют экономить время на рутинных задачах, способствуя стандартизации процессов и повышая эффективность работы персонала. С помощью этих инструментов администратор магазина может отслеживать согласованный набор КПЭ своей торговой точки, в том числе объем продаж в сравнении с текущим бюджетом, показатели сопоставимых продаж, продажи карт лояльности, результаты регулярных проверок, рейтинг магазина на уровне всей сети и в своей подгруппе.

Специальное приложение для управления текущими задачами, такими как инвентаризация, поддержание чистоты в магазине и управление запасами, предоставляет администраторам магазинов полную информацию по товарам и позволяет работать с обращениями покупателей. Приложение интегрировано в корпоративную ИТ-инфраструктуру, что дает возможность руководству отслеживать в режиме реального времени показатели работы магазина, в том числе его КПЭ.

Мы регулярно проводим проверки магазинов, уделяя особое внимание ассортименту, чистоте и обслуживанию на кассе, включая операции с наличными. Также проверяются оборудование, ценники, рекламные материалы, отсутствие просроченных товаров, расстановка товара по планограмме, соблюдение сотрудниками стандартов обслуживания, наличие необходимых документов и соблюдение требований и многое другое. Если показатель по какому-либо из этих параметров опускается ниже 90%, принимается решение о проведении полномасштабной проверки магазина и анализа его показателей.

Техническое обслуживание магазинов

В рамках технического обслуживания Fix Price регулярно проверяет магазины на соответствие строительным и санитарным нормам и правилам безопасности. Помимо этого, департамент продаж регулярно проводит проверки, а в случае выхода из строя или поломки какого-либо оборудования через внутреннюю информационную систему управления направляется запрос соответствующим подрядчикам. Мы также при необходимости заменяем устаревшее оборудование и проводим обновление магазинов с целью обеспечить единые стандарты сервиса для покупателей во всех магазинах сети.

2,8 млн руб. на магазин

средний объем капитальных затрат на обновление магазина под управлением Fix Price в России

¹ На основе показателей капитальных затрат магазинов, открытых в 2022 году, включая ИТ оборудование