

УДК 339.13

## ***СЕТЕВАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ КАК БИЗНЕС***

***Леонова М.А.***

*магистрант*

*Новосибирский государственный университет*

*Россия, г. Новосибирск*

***Пискунов С.С.***

*аспирант*

*Новосибирский государственный университет экономики и управления*

*Россия, г. Новосибирск*

### **Аннотация**

Статья посвящена изучению отраслевой конкуренции в сфере сетевой розничной торговли, выделению факторов, которые позволяют компании ритейлеру быть успешной. Выделяются признаки торгово-розничных сетей, их конкурентные преимущества и т.д. Без понимания базовых и теоретических принципов, которые лежат в основе построения всех без исключения ритейлеров, невозможно перейти к специфике отдельных компаний.

**Ключевые слова:** сетевая розничная торговля, ритейл, розница, форматы торговли, торговые сети.

## ***PRODUCT RETAIL AS A BUSINESS***

***Leonova M.A.***

*master degree student*

*Novosibirsk State University*

*Russia, Novosibirsk*

***Piskunov S.S.***

*graduate student*

*Novosibirsk State University of Economics and Management*

*Russia, Novosibirsk*

### **Annotation**

The article is devoted to the study of sectoral competition in the field of network retail trade, highlighting factors that allow the company to be successful retailer. The signs of retail and retail networks, their competitive advantages, etc. are singled out. Without an understanding of the basic and theoretical principles that underlie the construction of all retailers without exception, it is impossible to go to the specifics of individual companies.

**Keywords:** network retail, trade, trade formats, retail chains

Сетевая розничная торговля (в дальнейшем называемая также ритейлом) несмотря на кажущуюся простоту, внутри достаточно сложный и, даже, инновационный вид деятельности. Движение товаров, раскладка товара на полках, товарная и ассортиментная матрица, мерчендайзинг – все это элементы отдельной науки.

В современной экономической науке нет единого определения понятиям «торгово-розничная сеть», «сетевая розничная торговля», «ритейл». Попытки некоторых авторов дать общее определение, как правило, не совсем удачны. Многие для определения сетевой розничной торговли используют следующее определение или различные вариации и производные от него: Торгово-розничная сеть – это «некоторое количество магазинов (торгующих одинаковым товаром, ориентированных на один класс покупателей, имеющих единый ассортимент, цены и рекламную политику) и объединяющая их инфраструктура». Однако данное определение, не в полной мере раскрывает суть понятия торговой сети. Например, не раскрыто понятие магазина и его формата. Так же декларируется ориентация только на одну целевую группу потребителей, хотя розничная сеть может быть направлена на несколько целевых аудиторий. Утверждение о едином ассортименте и одинаковых товарах так же может быть подвергнуто сомнению, так как в сети могут быть форматы с разным ассортиментом. В связи с этим, перед тем, как попытаться сформулировать полное определение, необходимо определиться с основополагающими критериями, по которым торговую компанию можно отнести к сетевой:

- Единый центр управления и координации всеми бизнес-единицами;
- Не менее двух бизнес единиц в структуре сети;
- Единая транспортно-логистическая и информационная инфраструктура;

- Принадлежность магазинов к одному или нескольким (мультиформатность) современным форматам;
- Общая стратегия развития в рамках сети.

На основании вышеизложенного, может быть предложено следующее определение:

**Торгово-розничная сеть** – это объединение двух и более торговых точек современного формата, имеющих единую логистическую и информационную инфраструктуру, управляемых из единого центра и придерживающихся общей стратегии развития.

Розничные торговые сети имеют свои весомые **конкурентные преимущества** перед неорганизованными и мелкими формами розничной торговли [7]:

1. Так как закупку товаров ритейлеры производят сразу большими партиями, это позволяет получать переговорные преимущества в отношениях с поставщиками (крупнейшие сети при этом в принципе диктуют свои условия поставщикам, как местным, так и глобальным). Крупные сети получают возможность закупать более качественные и новые товары сразу после их появления на рынке, повторные заказы исполняются без задержек, а товары поставляются по самым низким ценам;
2. Крупные сети заключают контракты с поставщиками, по которым последние производят товары под торговыми марками этих сетей (собственная торговая марка, private label) а ритейлер получает исключительные права на продажу этих товаров. Как правило, эти товары а) дешевле для потребителей и б) маржинальнее для ритейлера;
3. У торговых сетей большие возможности для сокращения транзакционных и условно-постоянных издержек, что позволяет использовать стратегию «лидерства по издержкам». Это достигается за счет эффекта масштаба, развитой и скоординированной логистики, наличия собственных производств;

4. Торговые сети могут позволить себе использовать новейшее и дорогостоящее программное обеспечение, которое позволяет намного увеличить эффективность работы.

Ряд исследователей [11], анализируя успех глобальных розничных сетей, приходят к выводу, что они являются лицом массовой дистрибуции и их успех обусловлен теми же параметрами, что и успех любого массового производства - экономия на масштабе и стандартизация всех бизнес процессов. Инвестиционный банк Morgan Stanley в исследовании 2001 года выделил ключевые факторы успеха в розничной торговле, практически полностью солидарны с ними эксперты из Deloitte:

- Оптимальный формат;
- Развитая инфраструктура и технологии, эффективные операции;
- Эффект масштаба;
- Устойчивый бренд;
- Дисциплинированный, гибкий и инновационный менеджмент;
- Оптимальное местоположение;
- Возможность обеспечивать высокую прибыльность.

Для ритейлеров важнейшей целью является постоянная поддержка притока покупателей. Даже если торговые точки располагаются в очень удачных местах, с течением времени, у них могут возникнуть проблемы с трафиком, и необходимо предпринимать постоянные усилия для того, чтобы поддерживать его минимально достаточный уровень. Таким образом, на первый план в территориальном управлении выходит способность компании, как входить на рынок с конкретной точкой, так и скорость с которой можно уйти от неэффективного местоположения. Понятно, что гипермаркет намного сложнее перебросить в другую точку или перевести в другой формат, нежели магазин у дома. Выбор удачной аллокации торговой точки требует больших капитальных вложений (CapEx), которые зачастую влекут рост долговой нагрузки на компанию [6].

Компания-ритейлер действует в общем для всех торговом пространстве, при этом ее окружает своя торговая зона, которую далее мы будем называть **зона ритейла**. В общем случае, это территория, на которой находятся продавцы товаров или услуг и их покупатели. Профессор Хафф дает следующее определение зоны ритейла – «это географический сектор, который содержит потенциальных потребителей, которые (с вероятностью больше нуля) могут приобрести определенный вид продукции, предложенной им торговыми компаниями» [9].

Принято считать, что зона ритейла состоит из базовой, второстепенной и окраинной частей. Д. Гилберт в своей теории рыночного ареала дает подробное описание географического местоположения торговой точки [1]. Он предлагает следующее определение: зона ритейла – это географическая область, в которой находятся потенциальные потребители отдельного ритейлера. Суть его теории в том, что внутри (по центру) рыночного ареала располагается торговая точка, а вокруг нее можно выделить три зоны: базовая, второстепенная, окраинная. Отличие этих зон заключается в расстоянии и во времени необходимом, чтобы добраться до торговой точки (магазина). В работах посвящённых данной проблематике, обычно предполагается, что в базовой зоне проживает примерно 60 - 80% покупателей. Радиус данной зоны составляет 4-5 км. Важным для этой зоны является тот факт, что в ее пределах почти нет пересечения с торговыми зонами конкурентов. Во второстепенной зоне проживают порядка 15-20% покупателей, ее радиус составляет 6 - 8 км и в ее пределах наблюдается меньшая плотность и чуть большая пересекаемость с зонами конкурентов. Окраинная зона включает всех остальных покупателей. Обычно это те, кто готов проехать большое расстояние (9-12 км) ради того, чтобы попасть в определенный магазин.

Данное разделение достаточно часто встречается в литературе, однако, с развитием ритейла, оно уже не видится столь однозначно правильным. Даже в условиях относительно небольшой по мировым меркам плотности торговых сетей в России, сложно представить, чтобы в радиусе 4-5 км, было слабое

пересечение с зонами конкурентов. В этой ситуации, с учетом бурного развития формата «магазин у дома», более верным видится следующее разделение зон ритейла:

- Базовая – 0,1-1 км, зона, в которой выгодно развиваться формату «магазин у дома». Шаговая доступность или до 10 минут езды;
- Второстепенная – 1-5 км. Примерно 10-20 минут езды на транспорте;
- Крайняя – 5-9 км. Свыше 20-30 минут езды на транспорте.

Хотя, на практике, для определения размеров зоны ритейла, компании обычно проводят специальные исследования, учитывающие специфику формата и т.д., в теоретической литературе весьма популярен и изучен такой метод определения зоны ритейла как закон Рейли-Конверсе. Идея данного метода заключается в нахождении такой точки между двумя торговыми зонами, в которой потребителям все равно, какому магазину отдать предпочтение и где совершить покупку, т.н. точка безразличия. Основным предположением данной модели является то, что крупный объект (или в нашем случае магазин) привлекает больше покупателей, чем маленький, потому что в нем шире ассортимент товаров, что оправдывает возросшие затраты времени на покупки [7]. Формула Рейли-Конверсе [10] предполагает одинаковую эффективность торговых точек в различных зонах и сравнительно одинаковую инфраструктуру (что, конечно же, является не совсем реалистичной предпосылкой).

Формула определения точки безразличия в таком случае будет иметь вид

$$D_A = \frac{D_{AB}}{1 + \sqrt{\frac{P_B}{P_A}}} \quad (1)$$

где,

$D_A$  - Размер торговой зоны магазина А в сторону торговой зоны магазина В;

$D_{AB}$  - Расстояние между ритейлерами А и В;

$P_B$  и  $P_A$  – торговая площадь магазинов В и А соответственно.

Это не единственная методика по определению оптимального местоположения магазина, в разные годы были предложены следующие модели:

- Модель центральной точки;
- Модель Бэтти;
- Аксиома выбора потребителя;
- Модель Хаффа;
- Модель Наканиши-Купера;
- Модель Мак-Фаддена;
- Модель Фотиренгема;
- Модель Раста – Донту.

Некоторые из перечисленных моделей апробировались и применялись на практике (как правило, в развитых странах), однако, широкого распространения не получили, что обусловлено тем, что рынки оказались очень специфическими и национальными, и модель, которая работала в одной стране, терпела крах в другой. В качестве примера можно привести приход самой успешной американской сети Walmart на рынок Германии, где она потерпела ряд неудач и в итоге вовсе покинула рынок.

Кроме внешнего географического размещения важную роль играет внутреннее торговое пространство. От его характеристик зависит то, как осуществляется доступ к товару и возможные технологии продаж. Два основных элемента внутреннего пространства для продуктовых ритейлеров это: торговый зал и территория товаров (склад). Под торговым залом понимается место, где находятся товары, и происходит сделка купли-продажи между продавцом и покупателями. Важнейшим направлением исследований в данной области является схема движения покупателей по магазину. Территория товаров - место, в котором хранятся товары, которые пока не выставлены для продажи в торговом зале. Важнейшим направлением исследования является оптимизация складских помещений и уровня запасов. Внутреннее пространство, а в частности: его размеры, способ раскладки товаров, уровень

обслуживания, широта и глубина ассортимента, во многом объясняет различия между торговыми форматами. Под форматом торговой компании на потребительском рынке понимают совокупность основных параметров, по которым определяется его принадлежность к одному из распространенных в мировой практике современных видов. Формат предприятия определяется следующими параметрами: площадью торгового зала; маркетинговой политикой; глубиной и шириной товарного ассортимента; ценовой политикой; оборудованием и применяемыми технологиями продаж; сопутствующими услугами. Дополнительные характеристики, по которым можно классифицировать торговые форматы, представлены в исследовании Ж. П. Шнорр [8]. Из ее работы следует, что наиболее важным критерием характеристики формата торгового предприятия следует считать четкое понимание ориентации на целевую группу потребителей и, как следствие, территориально-пространственную специфику осуществления торговли. В настоящее время существует около десяти различных форматов сетевого ритейла. Представляется важным, перечислить полную классификацию и дать максимально полную характеристику каждому из форматов:

**Супермаркет.** Универсальный магазин самообслуживания по продаже большинства наименований продовольственных товаров и сопутствующих товаров для домашнего хозяйства. Торговая площадь – от 500 до 4000 кв. м., как правило, имеются собственные производственные цеха и продукция под СТМ, количество наименований в ассортименте от 7 до 15 тыс., доля непродовольственных товаров составляет примерно 30%. Уровень цен на большинство товаров преимущественно выше среднего во многом из-за высоких логистических издержек. Обычно супермаркеты предлагают повышенный уровень обслуживания и различные сопутствующие услуги, комфорт в покупках, формируя тем самым лояльность клиентов. Зона обслуживания супермаркетов имеет радиус до 2-4 км.

**Гипермаркет.** Магазин с торговой площадью от 5000 до 20000 кв. м. и с ассортиментом товаров до 50000 наименований, охватывает полный спектр



продовольственных и широкий спектр непродовольственных товаров. Продукты питания составляют примерно 60% объема продаж. Небольшая часть торговой площади отведена под сервисные или непрофильные точки (напр. аптечный киоск). Высокая доля сопутствующих товаров. Обычно гипермаркет располагается либо на крупных магистралях, либо является якорным арендатором крупного торгового центра в городе, а зона обслуживания имеет радиус до 7 км. (15-20 минут на транспорте).

**Магазин постоянных скидок** имеет торговую площадь 300 – 900 кв. м., на которой со скидкой продаются примерно 1000 наиболее ходовых товарных позиций. Как правило, это товар, продаваемый под собственной торговой маркой (СТМ). Преобладает сухая бакалея, товары выкладываются на паллетах. Ставка делается на низкие цены, а не на качество услуги. Впервые магазины такого формата были введены сетью Aldi в Германии.

**Магазин гибких скидок** отличается чуть большей площадью и большей шириной ассортимента (1500 – 4000 позиций) со скидками. В ассортименте более широко представлены свежие, охлажденные и замороженные продукты. Товары располагаются на паллетах и витринах. Предпочтение отдается лидирующим брендам с дисконтными ценами. Европейскими примерами таких магазинов могут служить магазины сетей Plus, Penny, Dia.

**Cash&carry.** Магазин площадью от 1500 кв.м, где реализован принцип мелкой оптовой торговли (пример сети - "Metro C&C"). Данный формат предоставляет покупателям возможность приобретать товары за наличный расчет в розницу и мелким оптом. Проводимая такими магазинами политика низких цен и скидок на оптовые и мелкооптовые партии широкого спектра товаров позволяет поддерживать товарооборот на высоком уровне, однако глубина ассортимента по каждой товарной группе меньше, чем в гипермаркете. Как правило, магазины формата «Cash&Carry» работают по разным прайс-листам в зависимости от объемов покупки. Часто построены на схеме членства. Целевая аудитория – торговые посредники (мелкие магазины, ларьки, киоски и коммерческие клиенты (кафе, рестораны)).

**Дискаунтер.** Как правило, это магазин с торговой площадью от 300 до 900 кв. м, (в США иногда доходит до 5000 кв. м. [4]) ассортимент продукции варьируется от 500 до 3000 наименований, а ходовые товары предлагаются по низким ценам. СТМ может занимать до 50% ассортимента. Целевой аудиторией дискаунтеров является часть населения, для которого наиболее значимым критерием при совершении покупки является цена, поэтому данный формат позиционирует себя как обеспечивающий выгодные покупки на каждый день. В зависимости от ассортимента и ценовой политики, качества внутреннего торгового пространства такие магазины условно разделяются на soft (мягкие)-дискаунтеры и hard (жесткие) - дискаунтеры.

*«Жесткий» дискаунтер* имеет максимально простое оформление внутреннего пространства - строгие стеллажи и простое оборудование, товарная выкладка осуществляется на паллеты или поддоны, а товары зачастую не изымаются из транспортной упаковки. Ассортимент составляет не более 1000 наименований. *«Мягкий» дискаунтер* (в некоторых классификациях называется также экономичным супермаркетом) имеет большую площадь, чем «жесткий», ассортимент шире (1000-4500 наименований), кроме того больше внимания уделяется оформлению как внутреннего пространства магазина (товар выкладывается строго по планограммам, в презентабельном виде) так и внешнему дизайну.

**Магазин «у дома»** представляет собой магазин с небольшой торговой площадью от 50 до 300 кв. м. Располагаются такие магазины, как правило, в районах города, жилищных массивах, иногда имеют круглосуточный режим работы и являются альтернативой неорганизованной рознице – киоскам и ларькам. Магазин такого формата имеет локальную целевую аудиторию, зачастую радиус действия таких магазинов не более 500 метров. Особенность данных магазинов: небольшая торговая площадь, достаточно широкий (3500-6000 наименований), но не очень глубокий ассортимент наиболее ходовых товаров, небольшая доля сопутствующих товаров (с расчетом на импульсивную покупку). Цены здесь выше, чем в торговых точках других

форматов. Вполне можно согласиться с достаточно емким и удачным определением, данным Е.В. Писаревой о восприятии российским потребителем формата «у дома», как дежурного продуктового магазина с невысоким уровнем цен и ограниченным ассортиментом, доступным для жителей ближайшего микрорайона [5].

«Дискаунтер у дома» - официальная классификация не приводит такого термина, и впервые такой термин упоминается в статье [3]. Однако имеет смысл ввести подобное название. Это связано с широким распространением магазинов, которые имеют расположение и широту ассортимента подобно формату «у дома» и в то же время цены и площадь магазина, близкие к параметрам дискаунтеров.

**Магазин «Дрогери»** - это достаточно новый для российского рынка формат, который построен на продаже непродовольственных товаров: бытовая химия, косметика, средства ухода, хозяйственные товары. По некоторым данным до 90% покупателей данного формата – женщины. И поэтому возможность для женщины найти все товары для дома в одном месте определяет ассортиментную политику таких магазинов. По площади и месту размещения такой формат ближе походит на формат «у дома».

На рисунке 1 представлено позиционирование четырех самых популярных в России форматов в координатах ассортимента, наценки, торговой площади и доли сопутствующих товаров.

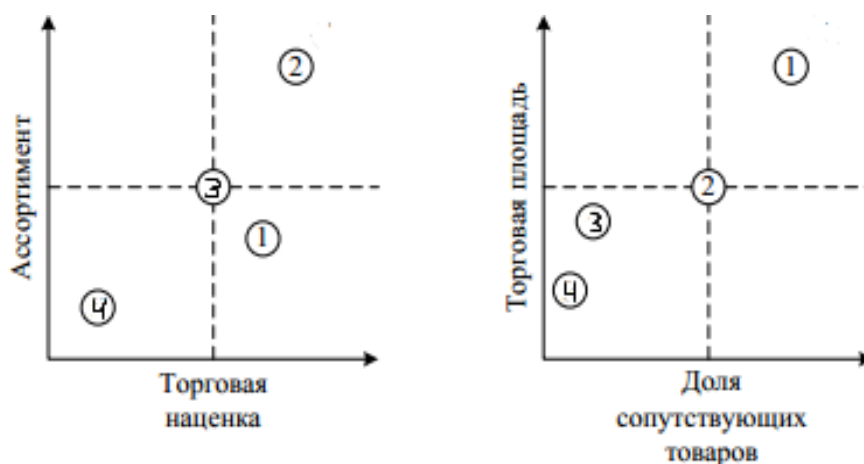


Рис.1 – Позиционирование форматов ритейла: 1- Гипермаркет, 2- Супермаркет, 3- У дома, 4 – Дискаунтер

Сегодня самым быстрорастущим видом предприятий сетевой розничной торговли товарами повседневного спроса стали гипермаркеты и магазины «у дома», дискаунтеры «у дома». В общем случае, любой из форматов можно представить в виде комбинации следующих параметров:

- Торговая площадь;
- Широта и глубина ассортимента;
- Спектр и состав непрофильных услуг;
- Уровень торговой наценки, программы лояльности.

При оптимизации и выборе формата необходимо обязательно учитывать местоположение магазина, целевую аудиторию (возраст, доход), а также и стратегию поведения конкурентов, с которыми происходит пересечение в зоне ритейла.

Степень преобладания того или иного формата сетевой торговли в разных странах и обществах различна (см. таблицу 1), кроме того меняется в динамике. Эти различия обусловлены множеством факторов: историей, культурой, менталитетом, институциональной средой. Для примера, в Германии, где поведенческая модель покупателей отличается расчетливостью и крайней воздержанностью, преобладают жесткие дискаунтеры с самыми низкими ценами и минимальным уровнем обслуживания. А в Италии, где почитается стиль и качество обслуживания, наибольшее распространение получили супермаркеты.

Таблица 1 – Уровень проникновения торговых форматов на рынках различных стран Европы.

Уровень	Россия	Франция	Великобритания	Германия	Италия
Высокий	Дискаунтер у дома	Гипермаркет	Гигантский универсам	Hard - дискаунтер	Супермаркет
Средний	Гипермаркет, супермаркет	Супермаркет	Hard - дискаунтер	Супермаркет	Бутик
Низкий	Cash&Carry	Hard-дискаунтер	Гипермаркет	Гигантский универсам	Гипермаркет

*Источник:* составлено автором на основе [Tordjman]

За счет своей массовой направленности торговые сети очень похожи на глобальные компании общего профиля, поэтому важной и неминуемой особенностью их развития является пространственная экспансия. В противном случае им трудно поддерживать отдачу на вложенный капитал на достаточно высоком уровне. В этом смысле продуктовые ритейлеры очень похожи на глобальные компании общего профиля. Именно этим обстоятельством объясняется возникновение национальных ритейлеров и их экспансия в регионы. Пространственная экспансия розничных торговых сетей требует соответствующих изменений торгового пространства и переходу к другим методам корпоративного сетевого управления.

Опираясь на исследование компании France Informatique & Technologie , а также работу Л. Хасиса, рассмотрим основные варианты управления региональными дивизионами в рамках национальной розничной торговой сети:

*1. Холдинговая модель.* Суть данной модели — региональные торговые объекты самостоятельно занимаются оперативным управлением, а политику закупок (цены, ассортимент, поставщики) определяет центральный офис (ЦО). Одним из преимуществ данной модели можно назвать гибкость на уровне регионов, а недостаток заключается в том, что слабо используется синергетический эффект и чрезмерно вырастает управленческий аппарат. Из-за этого снижается общая эффективность, т.к. растут операционные расходы, несмотря на то что уровень конкурентоспособности подразделений, находящихся в регионах, может некоторое время держаться на довольно-таки высоком уровне;

*2. Субцентрализованная модель.* В рамках этой модели ЦО передает магазинам функции, которые минимальным образом нужны для участия в логистических операциях по передвижению товаров (переоценка, инвентаризация, заказ). Существенно сокращаются операционные расходы. На практике управление объектами торговли, которые находятся на удаленном расстоянии, осуществляется дистанционно. Значительный эффект данная модель дает в том случае, когда жестко прописаны и унифицированы все

бизнес-процессы предприятия, а управленческий процесс происходит непрерывно;

*3. Усиленная централизованная модель.* Согласно этой модели, управление полностью концентрируется в ЦО, и абсолютно отсутствуют какие-либо функции управления в рамках магазина, кроме продажи товаров потребителям. Характерной чертой этой модели является то, что в магазинах отсутствует какая-либо информационная система (исключение – POS-терминалы). Менеджеры ЦО получают информацию с POS-терминала, оформляют документооборот в этой системе и таким образом осуществляют полный контроль за бизнес-процессами торгового предприятия, кроме продажи товаров. Такая ситуация возможна лишь в том случае, когда предпродажная подготовка продукции осуществляется в распределительном центре, и ее поставки производятся через свой собственный склад;

*4. Гибридная модель.* Принцип данной модели заключается в том, что одна часть магазинов работает по принципу холдинговой модели, а другими магазинами управляют централизованно. Таким образом, региональные «ветки» могут позиционироваться для ЦО как сегменты с «холдинговым» управлением, внутри которых могут быть применены централизованные модели.

Какую из рассмотренных моделей можно считать наиболее предпочтительной? Учитывая широту территории РФ и низкий уровень развития коммуникационных систем, для управления национальным сетевым ритейлером более всего, вероятно, подходит гибридная модель. В этих условиях дополнительным ресурсом для развития сети розничной торговли вполне может стать местная инициатива и изобретательность. Централизованная модель более эффективна для локальной торговой сети, а гибридная модель является более подходящей для функционирования розничных торговых сетей национального масштаба.

## Библиографический список

1. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом/ пер. с англ. – М., 2010.
2. Калашников С.А., Жукова Е.В. Современные розничные торговые форматы и их конкурентные преимущества // Вестник Рязанского государственного университета им. Есенина. №25 - 2009.
3. Кром Е. Дискаунтер у дома – это нонсенс // «Эксперт Северо-Запад» №41 (295)
4. Макаров А.А., Калугина С.А. Обзор форматов предприятий розничной торговли, применение которых наиболее характерно в деятельности X5 RETAIL GROUP N.V// Торговля в 21 веке// Материалы XII Международной научно-практической конференции(г. Кемерово, 18 – 21 ноября 2014 г.) с. 119
5. Писарева Е.В. Дифференциация форматов розничной торговли в России и за рубежом в условиях изменения спроса и предложения на продовольственные товары // Вестник Ростовского гос. экон. университета. – № 37. 2012.
6. Хасис Л.А. Закономерности развития российских розничных торговых сетей: монограф. // М.: Едиториал, 2004. 72 с.
7. Хасис Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: Организационно-экономический аспект. // дисс. на соиск. ст. д.э.н. Москва. 2006.
8. Шнорр Ж.П. Направления совершенствования стандартной номенклатуры розничных торговых предприятий // Известия Иркутской гос. экон. академии/ - № 6– 2012г.
9. Huff D.L. A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas // Land Economics 39; 1963. P. 81-90
10. Reilly W.J. The Law of Retail Gravitation // New York, W.J. Reilly, Inc. 1931.
11. Russell F.A., Lyons R.W., Flickinger S.M. The Social and Economic Aspects of Chain Stores // The American Economic Review. 1931. V. 21. № 1