



*Стратегические
идеи, шаблоны
и инструменты*

АЛЕКСАНДР ШУБИН

БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Как конкурировать с «гигантами»

В книге содержатся более 32 шаблонов и инструментов, которые можно непосредственно использовать для решения ваших задач, и более 20 концептуальных идей, которые помечены специальным значком \diamond – на них стоит обратить внимание. Возможно, с некоторыми вы не согласитесь, но они точно заставят задуматься...

Некоторые отзывы:

«Книга очень понравилась и стала практически настольной! Весь текст исписал пометками и размышлениями. По-моему, очень системно, концентрированно и полезно. Я бы рекомендовал всем, кто хочет развивать розницу и хорошо на ней зарабатывать. Большое спасибо!»

Олег Сипетый, генеральный директор и совладелец розничной сети «Командор», г. Красноярск

«За почти 20 лет работы в рознице мне довелось протестировать не один десяток бизнес-идей и стратегий. И как это часто бывает, многие яркие и прорывные решения находились интуитивно. Сейчас, когда время уплотняется, у предпринимателей просто нет такой роскоши, как время, нет возможности экспериментировать и набивать шишки, совершая «правильные» и не слишком «правильные» ошибки – конкуренция велика и рынок больше не прощает стратегических ошибок. Сегодня важно с первого дня точно определиться со стратегией и необходимым инструментарием и, что особенно важно, просчитать будущие результаты. Думаю, что книга Александра Шубина станет очень нужным и своевременным маяком для многих людей, которые занимаются или планируют заниматься розничным бизнесом, ответит на многие вопросы и поможет с поиском наиболее полезных инструментов для разработки и совершенствования розничных стратегий»

Галина Яцук, директор по маркетингу розничной сети «Азбука Вкуса», г. Москва

www.myretailstrategy.com

smart solutions for a smart business
ваш стратегический партнер в улучшении
бизнес-моделей розничных компаний

retailinsights.myretailstrategy.com

узнай скрытый потенциал вашего розничного бизнеса

www.tripbob.com

путешествуй, находи, создавай – бизнес без границ



Автор книги **Александр Шубин** – управляющий директор международной консалтинговой компании MyRetailStrategy.com, руководитель практики с стратегического маркетинга в отрасли FMCG и розничной торговли, имеет международную степень EMBA Стокгольмской школы экономики, к. т. н., член Ассоциации независимых директоров, 15-и летний опыт работы в реальном бизнесе и бизнес-консалтинге, Независимый директор/Директор по стратегическому развитию двух розничных компаний. Под его руководством успешно реализовано более 20 проектов, в том числе по разработке новых розничных форматов. Александр – автор уникальной методики улучшения бизнес-модели розничной компании Business onTrack for Retail, эксперт по розничному рынку США.

ISBN 978-5-00077-531-2



9 785000 775318 >

www.myretailstrategy.com

ваш стратегический партнер в улучшении
бизнес-моделей розничных компаний

АЛЕКСАНДР ШУБИН

БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Как конкурировать с «гигантами»

Москва, 2016 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Отзывы.....	7
Благодарности	9
ВВЕДЕНИЕ.....	12
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ	
Три сферы бизнес-модели розничной компании	16
Сфера 1. Предлагаемая ценность, или Интерфейс с покупателями.....	21
Ценностное предложение розничной компании.....	23
Сфера 2. Интерфейс с поставщиком	26
Сфера 3. Операционная модель розничной компании.....	31
Бизнес-модель, построенная на лояльности. Лояльные клиенты как источник конкурентного преимущества	39
Многоканальная бизнес-модель Omnichannel. Разрушение границ розничного формата ..	47
Состав бизнес-модели: собираем все вместе	53
Пример эволюции бизнес-модели	58
Организационные способности. Самоорганизующаяся компания	62
Оценка управленческого и бизнес-потенциала розничной компании	73
СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ	
Система стратегий розничной компании.....	80
Три основных типа стратегий розничной компании.....	81
Диагностика бизнеса розничной компании и факторная модель	84
Сбалансированный портфель форматов.....	100
Основная дисциплина розничной компании – или Как не попасть в «черную дыру»	108
Конкурентная стратегия розничной компании.....	112
Стратегия розничной компании в период кризиса.....	117
Инновационная стратегия: 10 генов опережающих инноваций	117
Операционная стратегия: lean retailing.....	121
Стратегическая карта: переход к реализации стратегии	130
РОЗНИЧНЫЙ ФОРМАТ И ПОКУПАТЕЛЬ	
Ценностное предложение розничного формата.....	136
Канва ценности розничного формата	139
Оценка дополнительной ценности магазина.....	140

Путешествие покупателя – основа создания дополнительной ценности	143
Модель розничного формата	148
Матрица соответствия атрибутов формата и выгод покупателя.....	151
Матрица соответствия атрибутов формата и процессов.....	154
Понимание целевого покупателя: сегментирование и оценка потенциала.....	155
Позиционирование розничного формата	166
Стратегия категорий и ассортиментной матрицы	174
Большая голова и маленький хвост. Парадокс выбора	184
Определение полочного пространства для категорий	187
Стратегический анализ категорий	189
Стратегия собственных торговых марок	194
Стратегия ценообразования	206
Привлечение и удержание покупателей	218
Модель бренда розничной компании	232
Путешествие покупателя в торговом зале	236
Как мы совершаем покупки: автопилот и пилот	238
Типы покупок	243
Три момента истины	246
Пять типовых подходов к планировке магазина	249

ОЦЕНКА РЕАЛИЗУЕМОСТИ И КАРТА ПРИМЕНЕНИЯ

Оценка реализуемости формата	260
Карта применения.....	266

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	271
-----------------	-----

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	272
-------------------------	-----

ПРЕДИСЛОВИЕ

Розничная торговля остаётся самым быстрорастущим сектором экономики России. За 25 лет, прошедших с момента коммерциализации старой советской торговли, возникла новая огромная отрасль народного хозяйства. Сегодня в продовольственной торговле работают миллионы россиян, которые обслуживают десятки миллионов покупателей ежедневно. Даже в непростых экономических условиях 2014-2016 годов FMCG-сектор продолжает развитие. За последние десять лет рельеф отечественной продовольственной розницы претерпел значительные изменения. Естественное развитие процессов концентрации капитала привело к возникновению как крупнейших федеральных сетей, так и значимых региональных розничных компаний. По итогам 2016 года выручка каждого из двух федеральных лидеров превысит триллион рублей. В то же время в России помимо федеральной десятки существуют ещё 400 региональных компаний, совокупная выручка которых значительно превышает выручку лидера отрасли. Более того, региональные ретейлеры зачастую растут быстрее федералов. Однако почему за последние 10 лет более ста региональных компаний прекратили свою деятельность? Ответ очевиден: каждая из них не выдержала конкуренции. Но где и как другие компании нашли возможности для развития?

Невозможно дать простой ответ на этот простой вопрос. Сегодняшний продовольственный рынок слишком сложен. Успех сопутствует только профессионалам, вооруженным знаниями, умениями и навыками конкурентной борьбы. Эти знания лежат в разнообразных областях экономики, но, по-моему глубококому убеждению, важнейшим для ретейлера остаётся стратегическое понимание отрасли и ремесла коммерсанта. Здесь уместно вспомнить крылатое выражение выдающегося военного стратега Карла фон Клаузевица: «Стратегическая ошибка не может быть компенсирована тактическими успехами».

Книга «Бизнес-модели розничной компании. Как конкурировать с гигантами» – это не обычная книга. Это настоящий справочник профессионала розничной торговли. Глубокий и серьезный труд совмещает в себе не только теоретические подходы к анализу сектора, но и, что гораздо важнее, колоссальный объём практических примеров и кейсов. Системный подход автора к исследованию бизнес-модели розничной компании заслуживает отдельных похвал. Благодаря обилию графики даже сложные термины приобретают ясные смыслы и становятся понятны во всем многообразии. Шаблоны ключевых понятий построены по традиционной для рынка США схеме приоритета покупателя. И в этом глубинная ценность этой книги. Несмотря на бурный рост и ожесточенную конкуренцию, в российских магазинах все ещё в два раза больше покупателей, чем в аналогичных американских. Нам ещё только предстоит понять, что существует не только ценовая и форматная конкуренция, но нечто большее. Российские компании только приближаются к пониманию того, что Value proposition розничной компании – это и есть священный Грааль ретейла. Стратегический менеджмент будущего – это не навязывание своего формата клиенту, а конкордация ценностей компании и клиента. Только в этом единстве успех и долгосрочная конкурентоспособность розничной компании. Другая сторона медали успеха

– создание новых отношений с производителями. Долгосрочная устойчивая модель предполагает функционирование win-win моделей и экосистем. Без особых отношений не будет особого ассортимента, а без него не будет и дифференциации.

Книга наполнена определениями, примерами, таблицами и графиками, каждый из которых является важным элементом системы бизнес-модели розничной компании. Уникальная для отечественного издания глубина исследования розничной торговли требует определенной подготовки читателя. Поэтому уникальность данной книги проявляется в практической деятельности автора по имплементации своих идей в регулярный менеджмент реальных розничных компаний. Кропотливая командная работа с шаблонами документов – это и есть путь к новому пониманию своих возможностей. Точность в анализе, бенчмаркинге и лучшие практики – именно в них мы находим ответы на вопрос: «Как конкурировать с гигантами?»

От имени Союза независимых сетей России, Федерального закупочного союза, Торгового дома «СеМья» и от себя лично благодарю Александра Шубина за выдающийся профессиональный труд, помощь в понимании нашего дела и желаю новых свершений на профессиональном поприще.

Настоящая книга представляет практический интерес не только для практиков, но и может быть рекомендована в качестве учебного пособия для студентов и аспирантов высших учебных заведений.

***Олег Пономарев**, к. э. н., Председатель Координационного
совета Союза Независимых Сетей России,
генеральный директор ТД «СеМья», г. Калининград*

ОТЗЫВЫ

Книга очень понравилась и стала практически настольной! Весь текст исписал пометками и размышлениями. По-моему, очень системно, концентрированно и полезно. Я бы рекомендовал всем, кто хочет развивать розницу и хорошо на ней зарабатывать. Большое спасибо!

***Олег Сипетый**, генеральный директор, совладелец
розничной сети «Командор», г. Красноярск*

За почти 20 лет работы в рознице мне довелось протестировать не один десяток бизнес-идей и стратегий. И как это часто бывает, многие яркие и прорывные решения находились интуитивно. Сейчас, когда время уплотняется, у предпринимателей просто нет такой роскоши, как время, нет возможности экспериментировать и набивать шишки, совершая «правильные» и не слишком «правильные» ошибки – конкуренция велика и рынок больше не прощает стратегических ошибок. Сегодня важно с первого дня точно определиться со стратегией и необходимым инструментарием и, что особенно важно, просчитать будущие результаты. Думаю, что книга Александра Шубина станет очень нужным и своевременным маяком для многих людей, которые занимаются или планируют заниматься розничным бизнесом, ответит на многие вопросы и поможет с поиском наиболее полезных.

***Галина Яцук**, директор по маркетингу
розничной сети «Азбука Вкуса», г. Москва*

«Бизнес-модель розничной компании» – это книга, которая поможет выстроить прочный фундамент любому розничному оператору. В ней описаны основные области розничного бизнеса, предоставлены понятные методики, применение которых позволяет выстроить чёткую модель розничной компании. Автор раскрывает инструменты и основу бизнеса. Большая редкость, когда в руки попадает книга, в которой прописаны понятные методики, основанные на лучшей практике. Эта книга, к которой я постоянно обращаюсь! Рекомендую к прочтению всем владельцам розничного бизнеса, директорам по маркетингу и стратегии, коммерческим директорам.

***Наталья Пиунова**, директор по маркетингу,
розничная сеть «ЛАМА», г. Томск*

Актуальная книга, которая найдет своего читателя, работающего в сфере реального бизнеса. Ее отличие – полезные примеры из мирового ритейла. Тот, кто будет использовать ее как «прикладной материал,» сможет развить свои конкурентные преимущества на рынке и повысить личные компетенции. И хотелось бы подчеркнуть, что автор уделил особое внимание вопросам стратегии, что в текущий сложный период очень важно.

Олег Байков, председатель правления
кооператива розничных сетей ПО РОСТ-Сибирь

Понравился системный и глубокий подход к «мелочам» торговли, очень серьезное отношение к показателям, которые трудно измерить, но они так важны для покупателей и позволяют создать успешный, финансово устойчивый, современный магазин.

Александр Шарпов, совладелец, директор по развитию
розничной сети «БиМ», г. Москва

В первых строках выражаем огромную благодарность за комплексный подход и стратегическое видение розничного бизнеса, который описан в книге, в книге передана вся суть розничных продаж. Нам показалась очень ценной идея поиска ассортиментных ниш («голубых лагун») на рынке FMCG. В книге дан широкий спектр инструментов, от сугубо операционных, до вопросов, связанных с тонкими аспектами мотивации персонала. Все инструменты, описанные в книге, имеют прикладное значение, и это делает книгу еще более ценной, как для «начинающих» ретейлеров, так и для «опытных». Очень полезен повтор концепции книги по ходу всего содержания.

Виталий Неменов, генеральный директор
розничной сети «Семь+Я» г. Самара,
председатель кооператива «Дрогери Союз»,
и коллектив «Семь+Я».

Благодарности

Эту книгу я посвящаю моим родителям: матери, Шубиной Софье, и отцу, Шубину Юрию, которого, к сожалению, уже нет с нами. Спасибо вам за основу, которую мне дали в этой жизни: стремление к обучению, которое я принял от мамы, и упорство отца. В 14 лет я пообещал, что буду зарабатывать на жизнь головой, конечно, не в прямом смысле этого слова. Надеюсь, я не подвел и сдержал обещание. Спасибо моим детям Алене и Диме за понимание того, что очень мало времени проводил с ними, когда был близко и когда сейчас далеко. Отдельно спасибо моей супруге и коллеге Плотниковой Виктории за терпение, понимание и помощь в редактировании и превращении огромного количества слайдов презентаций в страницы книги.

Любую профессиональную книгу нельзя написать без поддержки и участия коллег и заказчиков. Хочу выразить признательность моим коллегам Алексею Курбатову, Сергею Остапенко, Ефиму Чеботареву, Дмитрию Кобец, Юлии Метельской, с которыми мы вместе выполняли проекты, обсуждали и использовали многие инструменты. Отдельное спасибо моему ассоциированному партнеру Роланду Бергману (Roland Burgman), с которым я познакомился в 2009 году в Стокгольмской школе экономике и идеи которого оказали большое влияние на меня в области стратегии, бизнес-моделей, лояльности и стоимости компаний. Спасибо Майклу Теслеру (Michael Tesler) и Элисон Теслер (Alyson Tesler) за то, что «открыли» для меня США, когда в 2012 мы вместе провели для собственников средних российских компаний первый ритейл-тур, переросший потом в отдельное бизнес-направление www.tripbob.com, в том числе при поддержке Роланда Бергмана.

Толчком для написания этой книги было обучение в Стокгольмской школе экономики в России, в рамках которой в 2008-2010 годах я проводил исследование о типовых успешных стратегиях региональных розничных компаний, многие результаты которого использованы в данной книге. Спасибо Павлу Новикову, директору программы EMBA Strategic Market Development, и Игорю Дьюкову, руководителю EMT, за ценные рекомендации и замечания в ходе исследования и подготовки отчета и тезисов. Огромное спасибо моему научному руководителю кандидатской диссертации доктору технических наук, профессору Александру Лапко за глубокий научный подход к решению любой задачи и критический анализ новых идей. Также большое спасибо за опыт решения системных задач и управления проектами моему первому руководителю Дмитрию Волкову. Спасибо Марии Каменновой за совместные интересные проекты по внедрению решений SAP и улучшению бизнес-процессов.

Первым моим заказчиком в розничной отрасли была компания «Командор», Красноярск. Я помню в начале в 2000-х, когда у компании было семь супермаркетов, обсуждения стоит ли открывать еще одну торговую точку. Сейчас у компании около 150 магазинов, включая магазины у дома, супермаркеты, гипермаркеты и дискаунтеры. Спасибо Олегу Сипетому и Олегу Ипатюку, совладельцам «Командора», за погружение в розничную торговлю. Хочу отдельно поблагодарить

Наталью Левчугову, директора по маркетингу, и Наталью Пиуну, директора департамента маркетинга, Елену Морозову, директора департамента маркетинга дивизиона ГК «Лама» Томск, за возможность детально проработать вопрос сегментации розничных покупателей, некоторые результаты представлены в книге. Спасибо Виталию Неменову, генеральному директору и совладельцу розничной сети дрогери «Семь+Я», Самара, председателю кооператива «Дрогери Союз», за задачу фокусировки формата на целевых розничных покупателях. Решение этой задачи заставило меня систематизировать знания в этой области и создать модель ценностного предложения розничного формата, которая является базой для книги. Сергею Субботину, моему однокласснику по Стокгольмской школе экономике, тогда замминистра промышленного развития Самарской области, спасибо, что пригласил на конференцию, на которой мы познакомились с Виталием Неменовым. Спасибо компании «КЕЙ» Санкт-Петербург: Михаилу Иванову, генеральному директору, Виктору Дирбинскому, финансовому директору; и Сергею Плешкову, компания «Эксперт», Новый Уренгой, за возможность погрузиться в розничную продажу цифровой техники, именно тогда я узнал о том, что такое showrooming. Спасибо ГК «Русский аппетит», Воронеж: Андрею Прытыкину, генеральному директору, и его коллегам, в том числе Роману Насакину и Екатерине Родионовой, Владимиру Богачеву за возможность улучшать форматы в отрасли быстрого питания и продуктовой рознице г. Воронежа.

Спасибо Ринату Сулейманову, генеральному директору, и Андрею Куликову, директору по развитию, ТД «Дуслык», розничная сеть «Темле», Набережные Челны, за совместный проект создания формата «дискаунт-маркет». Отдельное спасибо Андрею за конкретные ценные замечания к некоторым главам книги. Андрею Исакову, розничная сеть «Семейный», Петропавловск, спасибо за возможность изучения и понимания розничного рынка Казахстана. Спасибо Камо Манукян за смелость в разработке инновационного формата для Краснодарского края. Спасибо компании «БиМ»: Александру Шарарову, директору по развитию, совладельцу, Ольге Смирновой, директору, и Дмитрию Исавеву, коммерческому директору, за внедрение ритма коммерческих процессов. Благодарю Сергея Игишева, «Стритмаркет», за самую быструю реализацию инновационного для Екатеринбурга розничного формата, который мы обсуждали.

Отдельное спасибо Игорю Кузнецову, владельцу, генеральному директору розничной сети «Дворик», Уфа, где я работаю независимым директором, а также его коллегам Ольге Янцен, Оксане Галиевой, Евгению Разбежину – за терпение и внедрение новых идей и подходов. Спасибо Юрию Малькому и Александру Колпакову, розничная сеть «Любимые продукты», за совместную работу, в которой я смог очень глубоко погрузиться в операционные проблемы небольшой розничной сети. Большое спасибо ТД «АНИКС»: Юрию Никитину, генеральному директору, его коллегам Татьяне Никитиной и Алексею Мордовину за интересные кейсы в ходе воркшопов по улучшению формата «экспресс» и уникальный для российского рынка подход к созданию «живого» магазина. Спасибо Олегу Байкову, председателю кооператива «ПО РОСТ-Сибирь», Красноярск, за возможность увидеть проблемы и стратегические задачи регионального кооператива розничных сетей. Очень признателен Владимиру Бохану, его коллегам Наталье Кутузовой и Ольге Дьяковой за возможность проведения количественных исследований по форматам среди участников кооператива «ПО РОСТ», Москва, и прямое общение. Спасибо Сергею Кузнецову, исполнительному директору Союза независимых сетей России, за возможность прямого общения с руководителями и собственниками независимых розничных компаний.

Главным толчком для начала работы над книгой послужила просьба Владимира Петровского, генерального директора и совладельца розничной сети «Петровский», Архангельск, дать методическое описание инструментов и шаблонов, которые мы использовали на рабочих семинарах. Отдельное спасибо его коллегам Галине Ясин и Марине Ларионцевой из аптечной сети «Вита-норд» за интересные идеи по новым форматам аптек, которые мы генерировали.

Особую благодарность и признательность хочу выразить Олегу Пономареву, генеральному директору и совладельцу розничной сети «Семья», Калининград, и председателю координационного совета Союза независимых сетей России, за приглашение в Калининград для совместной работы над книгой, конструктивные замечания, дискуссии и обсуждение книги страница за страницей.

Большое спасибо всем другим коллегам и заказчикам, с которыми мы работали по проектам, которые посещали мои семинары, из которых я вынес много полезных идей и задач.

В заключение хочу поблагодарить Марию Кардашову за замечательный дизайн и верстку книги, спасибо Анне Трапезниковой за терпение к моему русскому языку и литературное редактирование текста.

ВВЕДЕНИЕ

За 15 лет выполнения проектов для независимых розничных компаний в России и изучения успешного зарубежного опыта розницы, преимущественно США, я и мои коллеги из MyRetailStrategy.com накопили много практических инструментов и моделей, которые позволяли нам и нашим заказчикам быстро и результативно решать стратегические и тактические задачи развития розничных сетей, разрабатывать новые и улучшать существующие розничные форматы. В этой книге, по просьбе многих заказчиков, я обобщил этот опыт и сформировал практический набор шаблонов и инструментов, которые позволят вам систематизировать ваши обсуждения, размышления, идеи, и помогут перевести их в конкретные стратегические улучшения и действия по их реализации и изменению розничных форматов ваших магазинов.

Книга «Бизнес-модели розничных компаний» - необычная книга. Она не похожа на другие книги, в которых повествуется или раскрывается какая-то идея, методология, или захватывающая история. Я сделал эту книгу максимально практичной, ориентированной на практика и специалиста, знакомого с розничным бизнесом и стратегическим менеджментом, перед которым стоят масштабные задачи развития и улучшения розничной сети, а не просто управление категориями или проектирование и открытие магазинов. Поэтому она представляет собой набор концептуальных идей, шаблонов, инструментов, таблиц и анкет, с краткими комментариями и примерами из практики, которые вы можете использовать уже завтра. Многие примеры использования инструментов и шаблонов приводятся для розничных компаний, ведущих бизнес в секторе FMCG (быстро оборачиваемых потребительских товаров и продуктов). Но коллеги из других секторов розничного рынка, уверен, что найдут для себя много полезного. В книге содержатся более 32 шаблонов и инструментов, которые можно непосредственно использовать для решения ваших задач, и более 20 концептуальных идей- «бриллиантов», которые помечены специальным значком «♦» - на них стоит обратить внимание. Возможно, с некоторыми вы не согласитесь, но они точно заставят задуматься, и поразмышлять.

Полное название книги «Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами». И, основной акцент в книге, как вы уже догадались, делается на бизнес-модели средних и нишевых розничных компаний. Эта книга включает в себя шаблоны и инструменты, которые позволят вам решить следующие стратегические задачи:

- выделить критические факторы и определить потенциал бизнес-модели вашей розничной компании;
- оценить финансовый потенциал изменений и улучшений;
- оценить портфель розничных форматов вашей компании и сбалансировать его, определив стратегию развития каждого формата;
- сформулировать сфокусированное ценностное предложение розничного формата и определить какую дополнительную ценность создает ваш магазин;
- правильно спозиционировать розничный формат, сфокусировать его на целевых покупателях;

- разработать конкурентную стратегию, обеспечивающую устойчивое развитие даже в условиях ужесточения конкуренции со стороны федеральных и транснациональных компаний;
- создать стратегию опережающих инноваций вашей бизнес-модели и розничного формата;
- разработать стратегии категорий, включая СТМ (собственные торговые марки) и ценообразования;
- разработать концепцию розничного формата как «продукта», и определить требования к дизайну и проектированию магазина;
- сформировать стратегию привлечения и удержания покупателей, оценить эффективность маркетинговых акций;
- и другие.

Для кого полезна данная книга? В первую очередь, книга предназначена для генеральных директоров, директоров по стратегии, директоров по розничным форматам и команды руководителей, которые вовлечены в процесс разработки, реализации стратегии, разработки и улучшения розничных форматов, крупных и средних розничных компаний. Книга будет интересна и собственникам небольших розничных компаний, которые смогут вооружиться некоторыми идеями и инструментами для систематизации развития бизнеса. И, конечно, коллеги консультанты смогут оценить ее.

Описание шаблонов и инструментов сгруппированы в 3 главных раздела «Бизнес-модель розничной компании», «Система стратегий розничной компании», и «Розничный формат и покупатель», последовательность которых разворачивается с верхнего уровня – от общей бизнес-модели розничной компании до конкретных инструментов и шаблонов разработки и улучшения розничных форматов. Последовательность описания не предопределяет последовательность методологии, а дает полный набор инструментов, которые пригодятся вам в решении ваших стратегических задач. Вы можете использовать отдельные шаблоны или инструменты и создать свой оригинальный подход к разработке стратегии розничной компании или созданию и улучшению розничных форматов. Вы увидите, что некоторые результаты, которые вы получите при размышлении и формировании бизнес-модели могут быть скорректированы на основании стратегии или/и разработки концепции розничного формата. Но, по рекомендации Галины Ящук, директора по маркетингу розничной сети «Азбука Вкуса» (за что ей отдельное спасибо!) в книгу я включил раздел «Карта применения», в которой кратко описывается логическая связь ключевых инструментов и шаблонов, и возможная последовательность их применения.

Представленные в книге стратегические инструменты, являются не только практическими, но имеют глубокий методологические базис. Некоторые из них взяты из опыта розничных компаний США, успехи и неудачи, которых я изучаю уже более 6 лет, другие изучены во время специального исследования в рамках «Стокгольмской школы экономики», когда я обучался на международной программе EMBA «Стратегическое развитие рынков», третьи «подсмотрены» у успешных заказчиков в ходе выполнения проектов, обобщены и систематизированы. Надеюсь, что книга «Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с гигантами» будет полезна вам как, с точки зрения, теоретического понимания бизнес-модели розничной компании, так и, для практического применения. Буду очень рад вашей обратной связи, предложениям и замечаниям, чтобы сделать следующую редакцию книги еще лучше.

*Искренне ваш, Александр Шубин, к. т. н.,
alexander.shubin@myretailstrategy.com*

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

ЧАСТЬ 1

- Три сферы бизнес-модели розничной компании
- Ценностное предложение розничной компании
- Интерфейс с поставщиками
- Ключевые бизнес-процессы и ключевые компетенции
- Бизнес-модель, основанная на лояльности
- Организационная структура и персонал. Самоорганизующаяся компания
- Система оплаты труда магазинов без планов
- Omnichannel (многоканальная) модель, разрушая границы розничного формата
- Канва бизнес-модели: собираем все вместе
- Пример эволюции бизнес-модели
- Оценка уровня управленческого потенциала розничной компании

ТРИ СФЕРЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

«**R**etail in detail» – многие руководители повторяют эту фразу как мантру бизнеса розничной торговли. Конечно, успех розничной компании во многом зависит от того, как она обслуживает своих покупателей в торговом зале и насколько эффективна в ежедневных операциях на уровне магазина и логистики. Но концентрация только на деталях так же, как постоянная фокусировка зрения на близких предметах, вызывает близорукость, потерю стратегического видения. Это в свою очередь неминуемо приводит розничную компанию к ценовой конкуренции или значительному снижению прибыли, несмотря на «совершенство» в ежедневных операциях.

Почему это происходит? Потому что покупатели не готовы переплачивать за ценность, которую они не воспринимают. Часто в эту ловушку попадают малые и средние розничные компании, которые копируют существующие форматы магазинов больших компаний, не до конца разбираясь в ключевых факторах, являющихся основой успеха таких форматов. Избежать развитие «близорукости» в розничном бизнесе помогает четкое понимание бизнес-модели, которая лежит в основе текущего успеха компании, и постоянная ее адаптация для обеспечения будущего успеха.

Под бизнес-моделью понимается комплексный взгляд на то, как компания выбирает своих покупателей, как определяет и дифференцирует ценностное предложение, через какие каналы доводит это предложение до своих целевых клиентов, какие бизнес-процессы являются ключевыми, а какие могут выполняться на аутсорсинге, как компания использует ресурсы, включая партнерские отношения, и наконец, как она извлекает прибыль для владельцев [31]. Бизнес-модель в таком понимании сильно зависит от общей конкурентной стратегии компании и создания ценности в соответствии с моделью «The EST», которую мы рассмотрим в разделе «Система стратегий розничной компании».

Часто, когда речь идет о бизнес-модели розничной компании, этот термин сужается до формата магазинов, площади, ассортиментной матрицы, сопутствующих услуг, ценовой политики, дизайна интерьера и экстерьера, т. е. акцент делается на ценностное предложение, при этом упускаются из вида другие важные составляющие.

Формат магазинов является видимой вершиной айсберга бизнес-модели розничной компании. Его легко увидеть, изучить и скопировать. Но попытка скопировать только вершину айсберга не позволит долго продержаться на волнах потребительских трендов в бушующем конкурентном океане розничной торговли. И бизнес-модель большой розничной компании должна принципиально отличаться от модели малой или средней.

Рисунок 1. ►
Айсберг бизнес-модели розничной компании



Если обратиться к истории возникновения и развития розницы, которая ведет нас во Францию, и вспомнить старое французское слово «retailier» – нарезать на мелкие куски, становится понятным суть бизнес-модели розницы и ее тесная интеграция в цепочку создания ценности. С точки зрения создания добавленной ценности, операция розничной продажи является завершающей в данной цепочке. Производители или поставщики продают крупные партии товаров розничным компаниям, а розница уже поштучно продает их конечным потребителям. Очевидная и простая логика, которая в силу своей очевидности и простоты упускается из виду. Так к чему она приводит? К вопросу:– «Если ценность производителя для конечного покупателя заключается в ценности производимых и поставляемых им товаров, то в чем заключается принципиальная ценность розницы в цепочке создания ценности?»

Важно заметить, что в современном мире с развитием розничных сетей традиционная цепочка создания ценности претерпевает фундаментальные изменения. С одной стороны, «чистые» дистрибуторы как оптовое звено постепенно вытесняются розничными компаниями и производителями, которые стремятся напрямую устанавливать связи, остается лишь функция материальной логистики по перемещению, хранению и логистической обработке товаров. ◊ С другой стороны, что более важно, розница меняет направление цепочки и фактически становится генератором спроса новых продуктов для производителей, вытягивая необходимое количество, в том числе через собственные торговые марки в отличие от выталкивающей модели в цепочке при активной роли дистрибутора. ◊

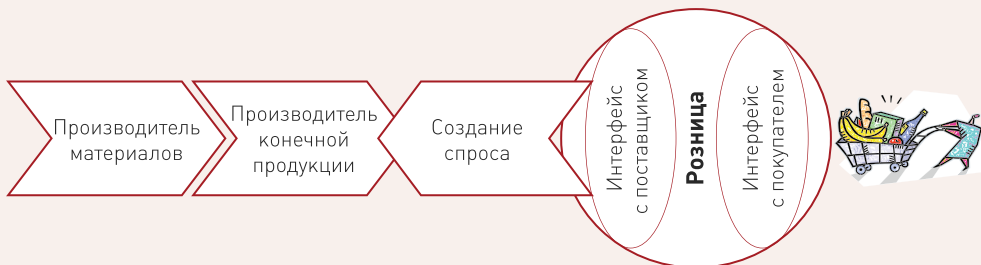
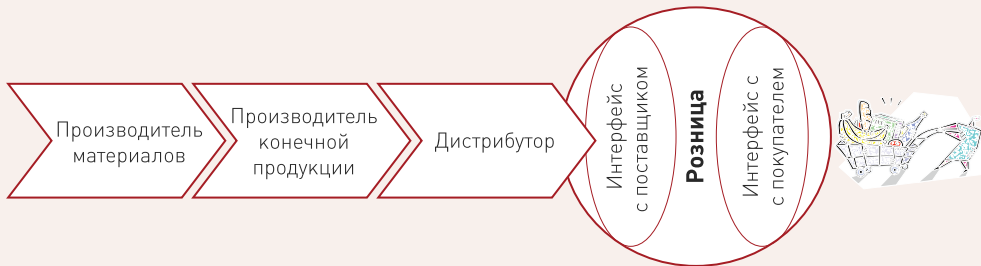
Любая розничная компания может быть представлена как двухсторонний бизнес-интерфейс: с одной стороны – поставщики, с другой – покупатели. Такой подход позволяет взглянуть на нее как на важный, но не единственный элемент в общей цепочке создания ценности для конечного покупателя, в которой также задействованы производители и поставщики, и выделить факторы успеха, в том числе отделить ценность продаваемых товаров от ценности розничной компании.

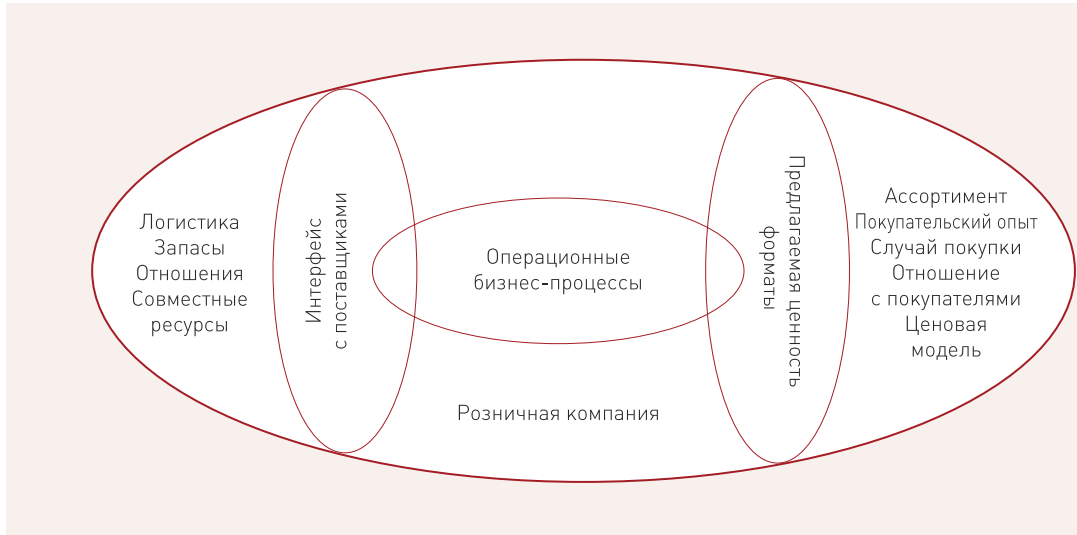
Можно говорить о двух аспектах розничного бизнеса. Во-первых, магазины должны учитывать интересы покупателей: потребности, ожидания, поведение и макроэкономическую среду. В этом контексте, управляя развитием розничной компании, менеджеры сталкиваются с факторами макроэкономической среды, потребительскими трендами и должны принимать соответствующие маркетинговые решения, в том числе относительно предлагаемой ценности и дифференциации форматов. Другими словами, они должны формировать правильный интерфейс предлагаемой ценности, который позволит комплексно ответить на вопрос: «Почему и зачем покупатели должны приходить в мой магазин? И будут ли продолжать ходить покупатели в мой магазин, если рядом откроется магазин конкурента?».

Рисунок 2. ▼
Розница
в цепочке
создания
ценности

Рисунок 3. ▼
Новая цепочка
создания
ценности

Во-вторых, менеджерам розничных компаний необходимо управлять цепочками поставок и развивать отношения с другими звеньями, т. е. создавать интерфейс бизнес-отношений, направленный на совместное создание добавленной ценности. Такое представление розницы позволит выделить ключевые факторы, на которые необходимо обращать пристальное внимание. Знание конечных покупателей и пре-





доставление эффективного доступа к ним – вот что важно для бизнес-партнеров розничной компании. Комбинация ценности товара и процесса совершения покупок – то, что ценят конечные покупатели. Внутренние бизнес-процессы розничной компании, которые являются связующим звеном между интерфейсом бизнес-отношений и ценностным предложением для покупателей, определяют ценность компании для владельцев. Другими словами, на *концептуальном уровне бизнес-модель розничной компании представляет собой три ключевых элемента: интерфейс с поставщиками, интерфейс с покупателями (ценностное предложение) и операционная модель* (см. Рисунок 4. Структура бизнес-модели розничной компании). ♦

▲ Рисунок 4.
Структура
бизнес-модели
розничной
компании

Это представление о бизнес-модели позволит выделить критические точки, расставить акценты и определить зоны контроля и стратегического управления. Это первое приближение – взгляд на розничную компанию с высоты птичьего полета, или, как говорят англичане, «helicopter view». Далее мы будем постепенно снижаться и погружаться в детали.

Как я уже отметил выше, бизнес-модель розничной компании включает три сферы:

- Сфера 1. Предлагаемая ценность (интерфейс с покупателями);
- Сфера 2. Интерфейс с поставщиками;
- Сфера 3. Операционная модель.

- Всеохватывающий сервис подразумевает интегрированную службу технической поддержки «всегда и везде» – в магазине, онлайн, на дому/ в офисе, и дополнительные услуги, как создание фотокниг и монтаж видео.
- Удобные точки контакта: «мы там, где наш целевой клиент» убирает понятие формата в классическом понимании как отдельно стоящего магазина. Остаются точки контакта: оффлайн-магазин, интернет-магазин, колл-центр, мобильное приложение, каталог.
- Уникальный ассортимент в категории аксессуаров и техника для жизни и хобби.

Если вы четко выделили ключевые ценности, которые предлагаете, можно сформулировать ключевое сообщение, которое не просто является декларацией, а базируется на твердом фундаменте предлагаемой ценности (см. Рисунок 6).

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

На Рисунке 7 представлен шаблон, с помощью которого вы с командой можете поразмыслить над вопросом: «Какую же ценность для целевых покупателей создает ваша компания или розничный формат?» За основу данного шаблона взят инструмент описания ценностного предложения, который предложил Александр Остервальдер книге «Value Proposition Design» [22]. Шаблон состоит из двух основных частей. Справа профиль целевого покупателя с вопросами «Зачем, как и почему?», слева ценностное предложение розничной компании, которое симметрично должно отвечать на те же вопросы, но только со стороны компании. Чтобы разработать ценностное предложение, важно понять своего целевого покупателя, встать на его место и ответить на вопросы:

- **Зачем** он покупает? Какова типичная корзина покупок, если мы говорим о продуктовой рознице?
- **Как** покупает и как использует продукты (товары)? Какие проблемы его волнуют в процессе покупки?
- **Почему** покупает эти товары или продукты, бренды? Почему покупает именно в этих магазинах? Какие убеждения и ценности побуждают его к такому действию и поведению?



Рисунок 7. ▲
Шаблон описания
предлагаемой
ценности (value
proposition)
розничной
компании

И что мы предлагаем, отвечая на вопросы с другой стороны:

Что и зачем: какие категории товаров и продуктов мы предлагаем, чтобы закрыть потребности целевого клиента, которые он сформулировал в ответе на вопросе «Зачем?»

Как: для какого случая покупки мы создаем ценность, чтобы соответствовать моменту, когда наш покупатель планирует покупку? Это быстрая покупка, покупка «пополнение запасов», покупка «прозапас», получение впечатлений или прогулка-шопинг? Какой покупательский опыт он ожидает получить?

♦ И Почему он купит в наших магазинах? Как мы выстраиваем отношения? Насколько ценности нашего бренда соответствуют убеждениям и ценностям целевого покупателя? И чем мы можем его удивить? То есть, как мы задействуем WOW-фактор, который позволит надолго запомнить покупку, о которой он расскажет знакомым и друзьям? ♦

После генерации идей и размещения их в профиле покупателя (справа) и карте ценности (слева) важно найти однозначное соответствие между тем, что хочет целевой покупатель, и тем, что мы ему предлагаем.

Этот шаблон – эффективный инструмент, позволяющий систематизировать работу в рамках мозговых штурмов и воркшопов по формулированию гипотез ценностного предложения компании или розничных форматов.

Представитель фермерского кооперативного движения «Наша ферма» Александр Саяпин так отзывается о сотрудничестве с ритейлером: «Проект, которые мы реализуем с «Азбукой Вкуса», обеспечивает полный замкнутый цикл производства и переработки молока, включая сельхозземли, корма, поголовье скота, технологии хранения и доставки продукции с распределением прав и ответственности участников на согласованной основе».

Розничный годовой доход молочной продукции «Наша ферма» составляет около 90 млн рублей. Часть выручки от продажи продукции в рамках договора товарищества получает фермер. Он может инвестировать ее в собственное развитие. Операционную деятельность фермеры – члены товарищества ведут самостоятельно. Ритейлер видит себя в роли стержня, вокруг которого кооператоры объединяются общей идеей и который постоянно контролирует процесс. Сеть разрабатывает с сельхозпроизводителями планы развития, исходя из собственных планов продаж и установок по качеству, изучая технологические подробности. Например, в молочном проекте может оговариваться порода коров, корма, способ доения, способ переработки, вплоть до температурных режимов. В зависимости от конкретных условий организуется и логистика: либо в товариществе с фермером покупается автотранспорт и организуется промежуточный склад у него на производстве, либо используется транспорт ритейлера.

СФЕРА 3. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Операционная модель розничной компании, внутренняя сфера (см. Рисунок 4 Структура бизнес-модели розничной компании) соединяет интерфейс с покупателем (предлагаемую ценность и формат) с интерфейсом с поставщиком. Она представляет собой систему бизнес-процессов, через которую товары поставщиков встречаются с покупателями и создается дополнительная ценность. В операционной модели важно выделить два уровня [11]:

- Уровень операций и ключевых способностей;
- Уровень ресурсов.

Уровень операций и ключевых способностей включает в себя карту бизнес-процессов и, что самое важное с точки зрения формулирования конкурентной стратегии, организационные способности компании. *♦ Среди них важно выделить ключевые дифференцирующие способности, т. е. то, что компания умеет делать не просто хорошо, а лучше конкурентов, где компания является «чемпионом», например, бы-*

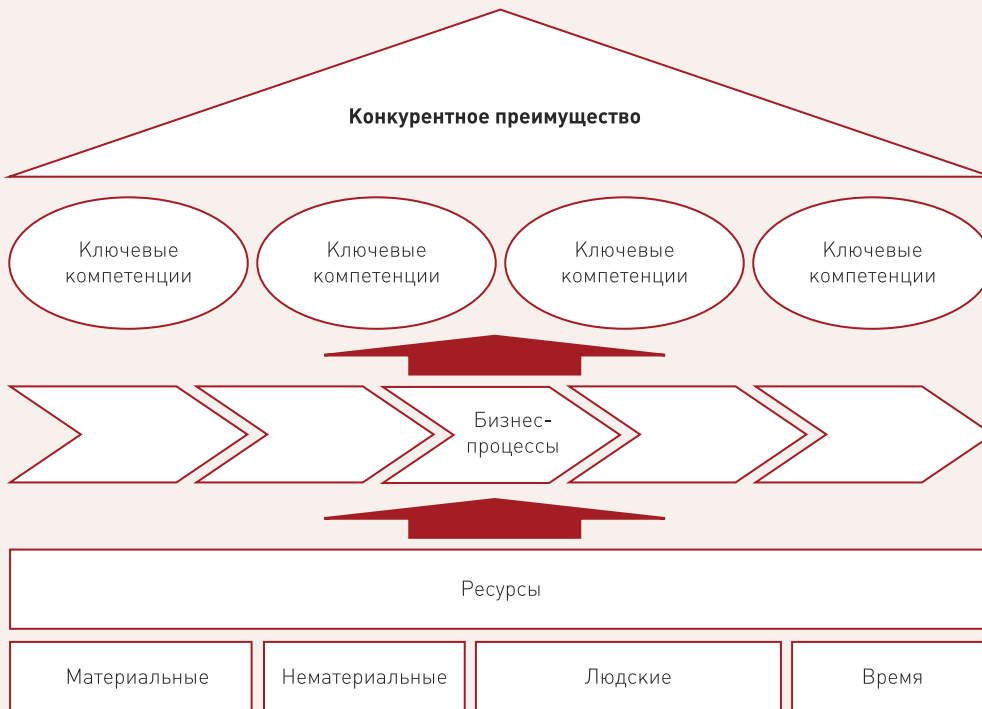


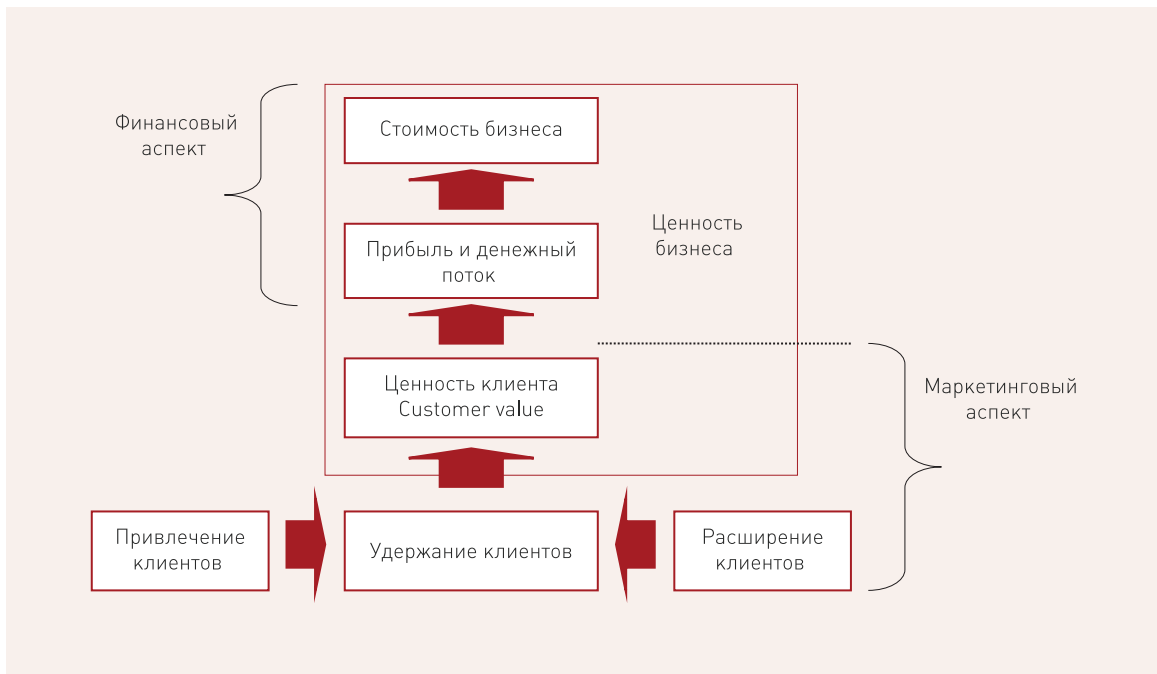
Таблица 6.
Шаблон Профили лояльности

Профили Лояльности					
	Случайный (случайный покупатель)	Клиент (повторный покупатель)	Поддерживающий (повторный покупатель)	Адвокат (повторный покупатель)	Партнер (повторный покупатель)
Общее отношение	От негативно-го к среднему позитивному	От негативно-го к среднему позитивному	От среднего позитивного к позитивному	Позитивное, чрезвычайно позитивное	Чрезвычайно позитивное
Покупка продуктов	Не регулярный покупатель	Регулярный покупатель – покупает ограниченный набор [1% – 25%]	Регулярный покупатель – покупает некоторые продукты [26% – 50%]	Регулярный покупатель – покупает большинство продуктов [51% – 75%]	Регулярный покупатель – покупает все продукты [76% – 100%]
Рекомендации и отзывы	Пассивный или делает негативные отзывы	Пассивный или иногда делает негативные отзывы	Пассивный	Делает позитивные отзывы и иногда рекомендации	Всегда позитивные отзывы и дает рекомендации
Исходный набор совершения покупки (выбор магазинов)	Любой	Много	Несколько	2 или меньше	Только один
Чувствительность к цене	Чрезвычайно чувствителен	Очень чувствительный	Средней чувствительности	Не чувствительный к цене, если нет разницы в основных выгодах	Не чувствительный к цене, может платить премиальную цену
Решение проблем компании	Позволяет компании терять время и усилия; будет давать негативные комментарии другим по проблеме	Пассивный в решении проблемы, не будет давать обратную связь и комментарии другим	Будет давать обратную связь относительно проблемы, с которой столкнулся	Будет давать обратную связь относительно проблемы, с которой столкнулся и возможно предложит решение	С готовностью даст обратную связь относительно проблемы и может помочь ее решить

вых клиентов Dell отметили, что решающим фактором покупки были рекомендации существующих клиентов. Учитывая, что в то время для Dell ценность среднего покупателя оценивалась в 210 долларов, то 1 млн новых покупателей приносили ценность в 210 млн долларов.

Таким образом, основываясь на том, что за год существующими лояльными покупателями были сделаны около 40 млн положительных комментариев о компании и продукции Dell (что составляло в среднем 8 комментариев на одного лояльного покупателя), дополнительная ценность, которую принес каждый лояльный покупатель, составляла 42 доллара. Положительное влияние индекса рекомендаций на рост компании отмечено и в отрасли розничной торговли в Великобритании (см. Рисунок 14). В терминах бизнес-ценности эффект лояльности проявляется через две составляющие. С одной стороны, это сокращение затрат на удержание клиентов. С другой стороны, это

▼ Рисунок 15.
Формула расчета
CLV покупателя



$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

в других сферах: заправка автомобиля, услуги парикмахера, ремонт обуви, страхование недвижимости, медикаменты и многое другое. Всё это станет возможным только для членов клуба по самой приятной цене благодаря специально отобраным партнерам. По сути бизнес-модель заключается в создании бизнес-платформы, в рамках которой умные покупатели совершают умные покупки, предоставляемые проверенной сетью бизнес-партнеров.

Вот так описывает компания свой проект: «Смартори» – новый уникальный клубный проект на российском розничном рынке. Это не просто еще одна продуктовая сеть, это новая философия потребления. Вы получаете не просто неплохой ассортимент товаров в приятном месте по нормальным ценам, Вы получаете **ОТОБРАННЫЙ** ассортимент **КАЧЕСТВЕННЫХ** товаров и услуг по **РАЗУМНЫМ ЦЕНАМ** в комфортном месте без всяких дополнительных излишеств. Мы не зарабатываем на наценке. За счет нее мы только покрываем наши регулярные расходы на обслуживание клубмаркета. Наш основной заработок – это продажа клубных карт. Но согласитесь, что лучше один раз заплатить за клубную карту, чтобы потом не переплачивать при каждом посещении магазина.

СОСТАВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: СОБИРАЕМ ВСЕ ВМЕСТЕ

9 КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Ниже представлена канва бизнес-модели, которую предложил Александр Остельвардер в книге *Business Model Generation* [22]. На протяжении 5 лет мы активно и успешно используем этот шаблон для систематизации ключевых идей по изменению и улучшению бизнес-модели розничной компании, в том числе при проведении мозговых штурмов и воркшопов.

Данный шаблон включает в себя девять основных областей или элементов, определив которые вы сможете описать ключевые элементы бизнес-модели вашей розничной компании. Каждый элемент отвечает на определенный вопрос:

- **Целевые сегменты:** для каких целевых сегментов покупателей работает ваша розничная компания?



- **Предлагаемая ценность:** какую ценность она предлагает для этих целевых сегментов?
- **Розничные форматы:** с помощью каких розничных форматов (каналов или точек контактов) реализуется предлагаемая ценность?
- **Удержание и развитие покупателей:** как вы будете взаимодействовать с целевыми покупателями, чтобы удерживать и развивать их?
- **Способности:** какие бизнес-процессы, организационные способности и ключевые компетенции являются критичными для создания и реализации предлагаемой ценности?
- **Ключевые ресурсы:** какие ресурсы необходимы для реализации данной бизнес-модели?
- **Ключевые партнеры и поставщики:** кто является важными стратегическими партнерами?
- **Структура затрат:** какова структура затрат данной бизнес-модели?
- **Модель доходов/ ценообразования:** как мы зарабатываем деньги, реализуя предлагаемую ценность для целевых покупателей?

▲ Рисунок 18.
Состав
бизнес-модели
розничной
компании

нужно, превращать заполнение чек-листов в самоцель. Для супермаркета площадью до 1000 кв. м. проверка может занимать около часа одним территориальным управляющим, а для магазина 200 кв. м. до 25 минут, что является нормальными показателями.

Многие компании уже используют чек-листы. Но большинство руководителей в этих компаний рассматривают это как бумажную никому не нужную работу. И они правы, так как использование чек-листов на бумаге, часто дискредитирует саму идею, из-за слишком долгой обработки и отсутствия оперативной обратной связи. Если в вашем чек-листе есть проверка чистоты полов, то обратная связь через день, уже является запоздалой. Но, к счастью, на современном уровне развития технологий эта проблема может быть решена за счет применения мобильных технологий, когда заполнение чек-листов осуществляется на мобильном устройстве, с автоматической отправкой задачи директору магазина, если на вопрос в чек-листе проверяющий отвечает «нет», с фотографией и комментариями проблемы. Использование мобильных решений таких как MD Audit, позволяет получить моментальную обратную связь, замкнуть цикл управления, и превратить чек-листы из контролирующего в управленческий инструмент.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И БИЗНЕС-ПОТЕНЦИАЛА РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Ниже в виде анкеты представлены основные области оценки бизнес-потенциала розничных компаний. Данную анкету мы используем для двух целей - для диагностики системы менеджмента розничных компаний и для проведения стратегических сессий поиска ключевых компетенций и организационных способностей. Вы можете использовать анкету самостоятельно для проведения мозговых штурмов с вашей командой руководителей. Хотел бы отдельно поблагодарить за участие в разработке данной анкеты моих коллег – Алексея Курбатова и Роланда Бергмэна (Roland Burgman).

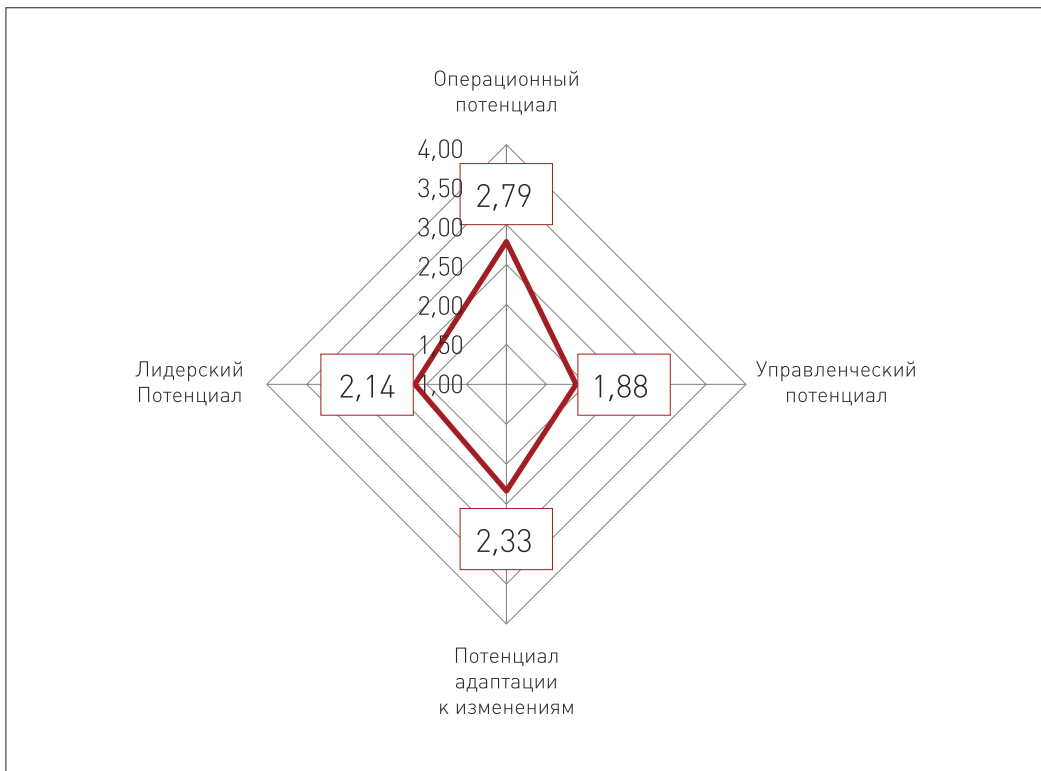
Оценка потенциала розничной компании осуществляется в четырех разрезах:

- **Лидерский потенциал** – способность лидеров вдохновлять, фокусировать и удерживать приоритеты, принимать стратегические решения, задавать направления и быть инновационными.
- **Потенциал адаптации к изменениям** – способность розничной компании оценивать окружающую среду и адаптироваться к ней.

- **Управленческий потенциал** – способность розничной компании результативно и эффективно использовать ресурсы для достижения бизнес-целей.
- **Операционный потенциал** – способность розничной компании эффективно и результативно выполнять ключевые бизнес-процессы.

Каждый из четырех уровней включает около 14 элементов, которые оцениваются по 4 уровням зрелости. Общее количество элементов оценки потенциала – 56. Если у вас есть дополнительный пакет электронных приложений к данной книге, можете найти данную анкету в формате MS Excel и использовать ее для оценки потенциала своей компании.

▼ Рисунок 25.
 Диаграмма оценки управленческого потенциала



СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

ЧАСТЬ 2

- Три основных типа стратегий розничных компаний
- Факторная модель и диагностика проблемных точек
- Сбалансированный портфель форматов
- Как не попасть в «черную дыру»
- Конкурентная стратегия розничной компании
- Инновационная стратегия: 10 генов опережающих инноваций
- Операционная стратегия: lean retailing
- Стратегическая карта: переход к реализации

СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Уверен, что вы уже прочитали много книг о бизнесе и стратегиях, наверняка разрабатывали стратегии своих компаний и знаете, что существует много определений стратегии и различных подходов к ее разработке. В данном разделе я предлагаю систему стратегий и инструменты, которые, на мой взгляд, в большей степени соответствуют задачам стратегического менеджмента розничной компании.

При разработке и оценке стратегий в своих проектах я и мои коллеги из myretailstrategy.com придерживаемся мнения, что ключевая стратегическая задача менеджмента любой компании, в том числе и розничной, заключается в создании устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих будущий денежный поток, соответствующий ожиданиям инвесторов (акционеров). Именно устойчивые конкурентные преимущества обеспечивают будущую стоимость компании. *♦ Исходя из такой парадигмы, стратегия, которая не создает устойчивых конкурентных преимуществ (т. е. таких, когда даже при приходе прямых конкурентов компания генерирует планируемый денежный поток), является плохой стратегией. ♦*

КЛЮЧЕВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТА ЛЮБОЙ КОМПАНИИ?

Создание устойчивых конкурентных преимуществ,
обеспечивающих будущий свободный денежный поток,
соответствующий ожиданиям инвесторов

Основываясь на бизнес-модели розничной компании, которую мы рассмотрели в предыдущем разделе, наиболее важными являются следующие виды стратегий:

- Сбалансированный портфель форматов.
- Конкурентная стратегия отдельного формата.
- Три функциональные стратегии: операционная, отношения с поставщиками, маркетинговая.

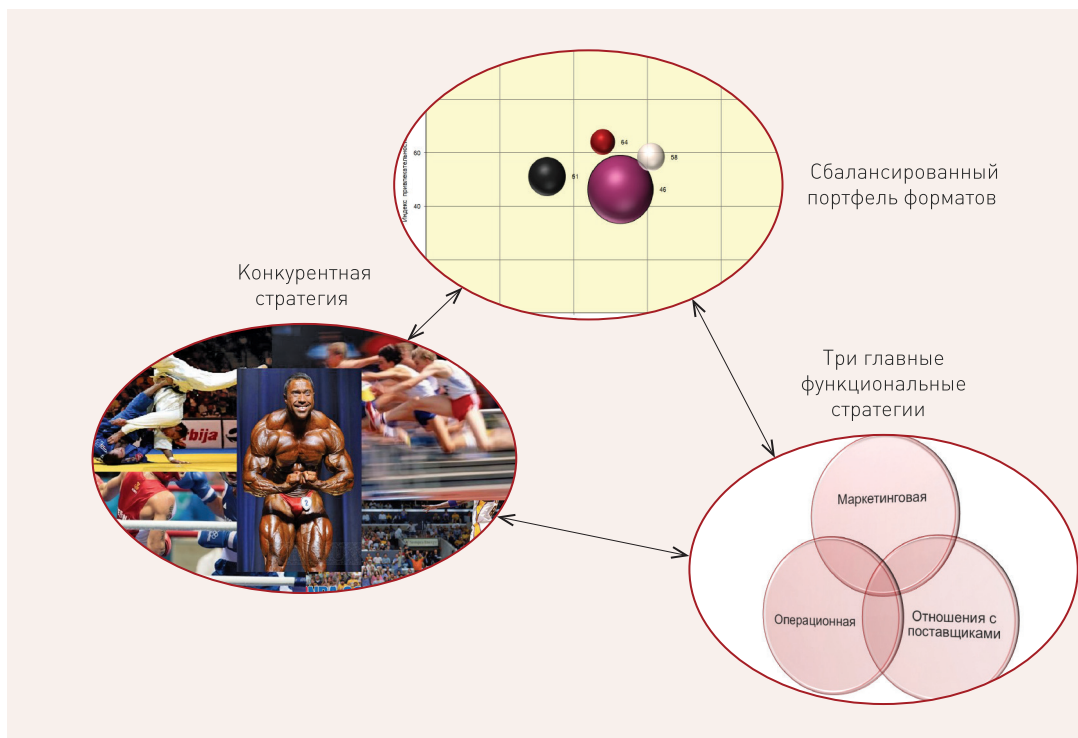
Читатель, имеющий опыт управления розничной компанией, здесь задаст вопрос: «А где же стратегия в области персонала? Ведь от персонала очень многое зависит». В предлагаемой системе стратегий розничной компании это направление рассматривается как составляющая операционной стратегии, так как в рознице операции и персонал тесно связаны. От того, какие бизнес-процессы и как вы хотите реализовать, будет зависеть, кто

вам нужен и в каком направлении необходимо развитие ключевых компетенций сотрудников. Одной из самых сложных является маркетинговая стратегия, которая заключается в создании правильной ценности для «правильных» покупателей. Этой стратегии посвящен почти весь раздел «Розничный формат и покупатель».

ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Сегодня отрасль розничной торговли в России, несмотря на кризисные явления, остается одной из самых привлекательных для инвестиций, как с точки зрения размеров и темпов роста,

▼ Рисунок 26.
Три вида стратегий розничной компании



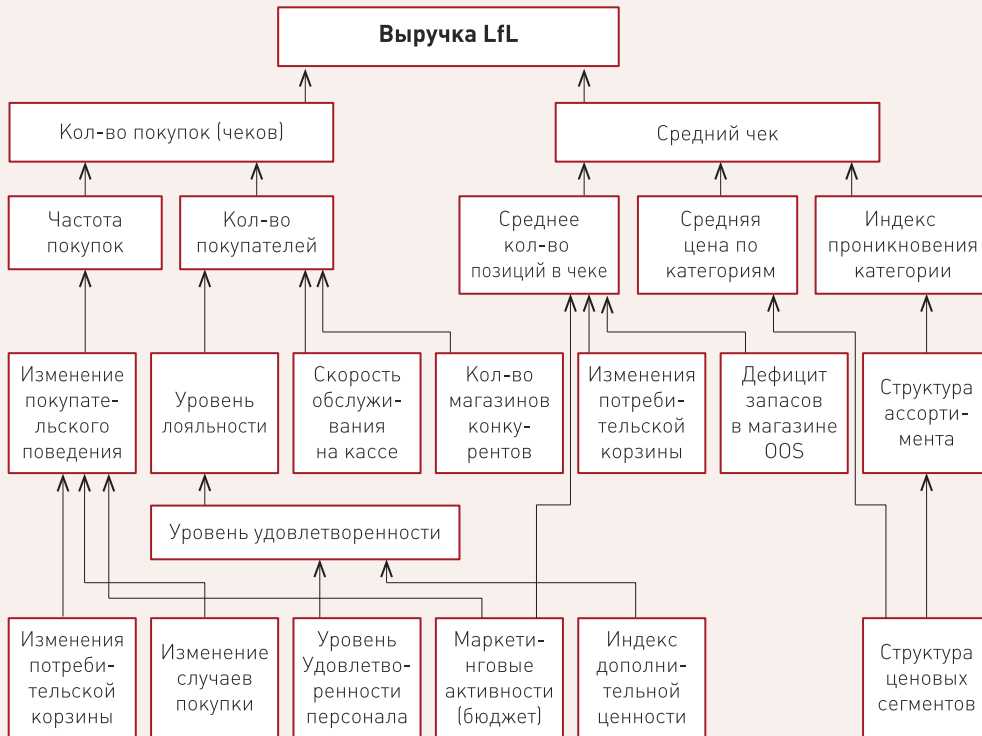


Рисунок 30. ▲
Пример
факторной
модели

значений показателей верхнего уровня – количество покупок и средний чек. Накапливая статистику анализа факторной модели, вы сможете в процентном отношении прогнозировать изменения таких показателей. Например, какое количество покупателей теряет магазин при открытии в радиусе 300-400 м торговой точки конкурента? Или как увеличение температуры окружающей среды влияет на изменение трафика?

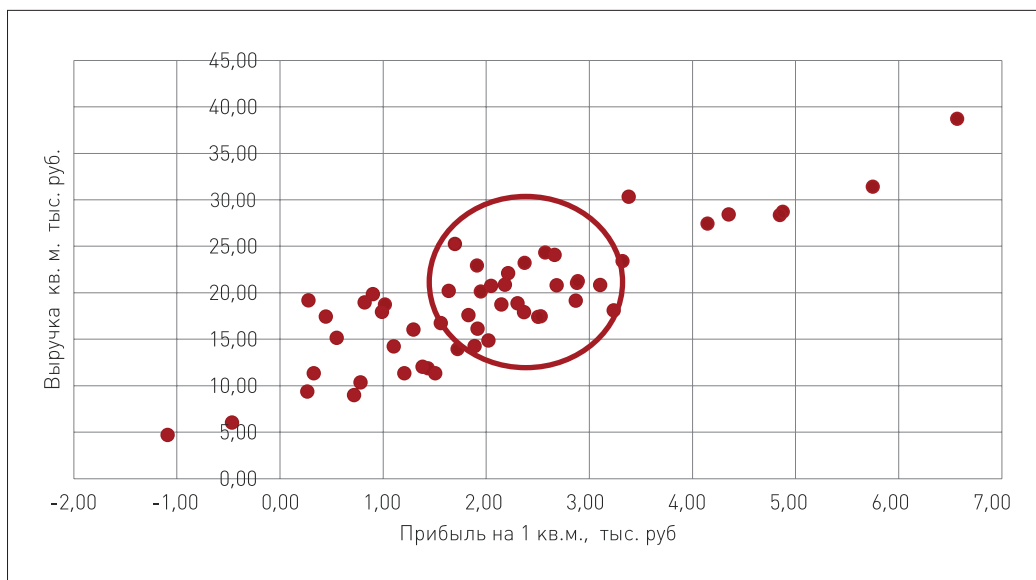
◇ Имя статистику анализа таких факторов, вы сможете увидеть некоторые интересные зависимости, например, сумма изменений среднего чека и количества покупок, при больших отклонениях, не равняется изменению выручки, и что падение среднего чека не компенсируется ростом количества покупок. Именно поэтому малым и средним розничным компаниям важно обратить внимание на увеличение среднего чека, даже за счет потери количества покупок. ◇

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО БЕНЧМАРКИНГА

Когда мы проводили диагностику розничных компаний, собственники и топ-менеджмент часто просили показать усредненные отраслевые значения по ключевым показателям. Например, таким как средний чек, выручка на 1 кв. метр, относительные затраты на персонал и т. п. Анализируя эти данные, вы конечно видите отличия значений вашей компании от среднеотраслевых значений. Но это всего лишь показывает, насколько команда менеджмента не дорабатывает и какой возможен потенциал в целом. Другими словами, если значения компании ниже среднеотраслевых, то если сменить менеджмент – ничего критичного не произойдет. При этом, конечно, важно выбирать сопоставимые аналоги. Нет смысла сравнивать себя с «Джорджем Клуни» или «Анжелиной Джоли». Важнее, на мой взгляд, сравнить себя сегодняшнего с собой же вчерашним.

Средний возраст розничных сетей в России на текущий момент около 10-15 лет. Многие из них уже имеют несколько десятков магазинов, которые работают на протяжении более 5-7 лет. За это время накоплено много информации, а большое количество торговых точек позволяет использовать статистические методы. Поэтому, если вспомнить уровни бизнес-модели розничной компании, где базовым уровнем или объектом является магазин, российские средние розничные компании успешно могут использовать инструменты внутреннего бенчмаркинга.

Суть такого бенчмаркинга заключается в том, что вы проводите анализ ваших сопоставимых магазинов одного формата по ключевым показателям. *♦ Секрет состоит*

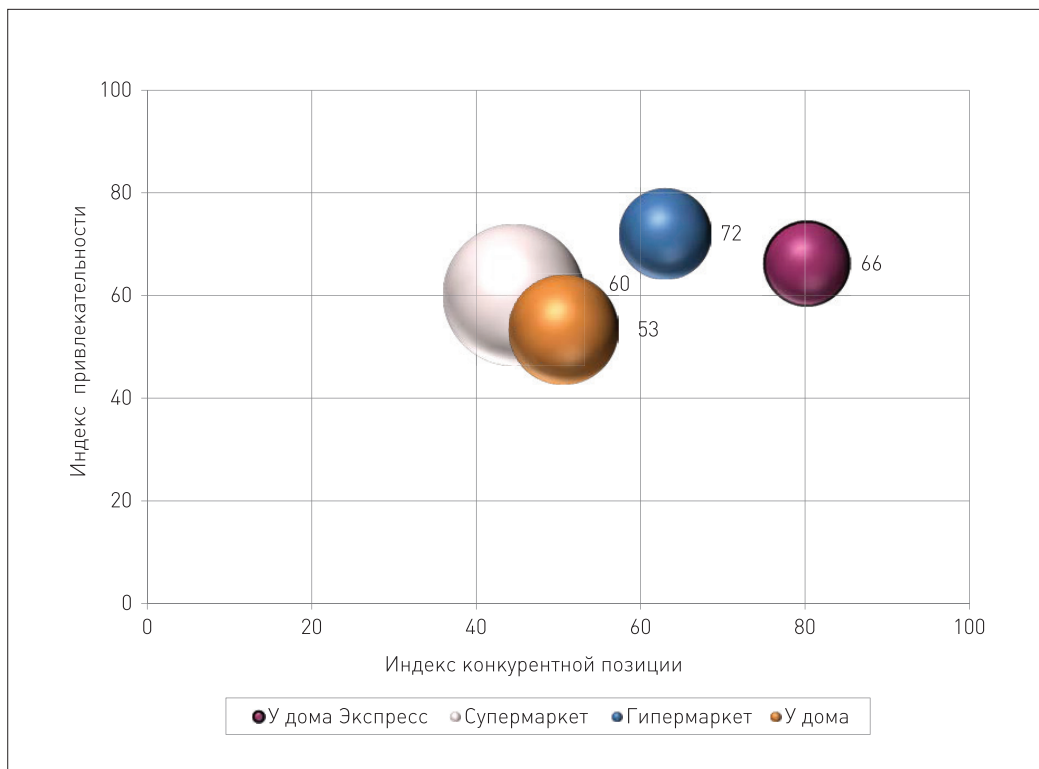


СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ ФОРМАТОВ

Портфель розничных форматов для компании, которая сконцентрирована только на розничном бизнесе, по сути, является корпоративной стратегией [11], в которой каждый формат представляет логически отдельную бизнес-единицу, даже если она у вас не выделена в отдельное подразделение или юридическое лицо. Почему мы можем рассматривать формат как отдельную бизнес-единицу? Потому что разные форматы скорее потребуют построение и реализации своей бизнес-модели.

Рисунок 34. ▼
Пример портфеля форматов

Если же мы уверены, что розничные форматы в компании работают в рамках одной бизнес-модели (канву бизнес-модели мы детально рассмотрели в предыдущем разделе), то портфель форматов рассматриваем как портфель продуктов. ♦ Под фор-



матом подразумеваем «продукт», который «производит» розничная компания для своих целевых покупателей. ♦ Данный портфель определяет текущее стратегическое положение отдельного розничного формата и стратегию развития или сокращения и выхода. Это позволит сфокусировать и перераспределить ресурсы на развитие и рост самых перспективных розничных форматов с одной стороны, а с другой – определить точки роста, т. е. выделить тот формат или форматы, которые обеспечат нам рост и развитие в будущем.

Определение «точки роста» и стратегии для каждого формата, по сути, является балансировкой портфеля форматов. Хорошо сбалансированный портфель содержит форматы, которые приносят нам выручку и доход сейчас и в перспективе 3 лет. И те форматы, которые принесут нам доход через 5-7 лет, когда жизненный цикл текущих форматов завершится. На Рисунке 34 представлен пример оценки портфеля форматов, который состоит из четырех форматов. Диаметр круга представляет собой сумму выручки всех магазинов данного формата.

Таблица 10.
Шаблон оценки индексов портфеля форматов

Совсем непривлекательно	Непривлекательно	Относительно непривлекательно	Относительно привлекательно	Привлекательно	Очень привлекательно
0	20	40	60	80	100

Индекс конкурентной позиции	Индекс рыночной привлекательности
Дифференцирующие преимущества	Рыночные силы
Качество товаров	Размер рынка
Качество сервиса	Темпы прироста рынка
Имидж и репутация	Потребительские тренды
Преимущества по затратам	Конкурентная среда
Закупочная себестоимость	Уровень ценовой войны
Операционные затраты	Легкость входа для конкурентов
Эффективность на кв. м.	Кол-во конкурентов
Маркетинговые преимущества	Доступ к рынку
Рыночная доля	Осведомленность покупателей о формате
Удержание покупателей	Наличие соответствующих свободных мест
Отношения с поставщиками	Требования к уровню сервиса и качеству товаров

тельского опыта. Он может начинаться еще до прихода покупателя в магазин и продолжаться после того, как тот совершил покупку и вышел из него.

Ярким примером такой позиции является розничная сеть игрушек Build-a-Bear, где ребенок может сделать сам себе игрушку, получить сертификат о ее «рождении» и потом вместе с другими отмечать день рождения своего творения. По сути Build-a-Bear продает не игрушку, а процесс ее создания и впечатления. Другим примером является современный тренд розничных форматов – продажа не отдельных категорий товаров и продуктов, а жизненного стиля, где в одном магазине вы можете встретить товары совершенно из разных категорий, но объединенные одними жизненными ценностями и философией. Попадая в такой магазин, вы как будто приходите в гости к своему старому другу.

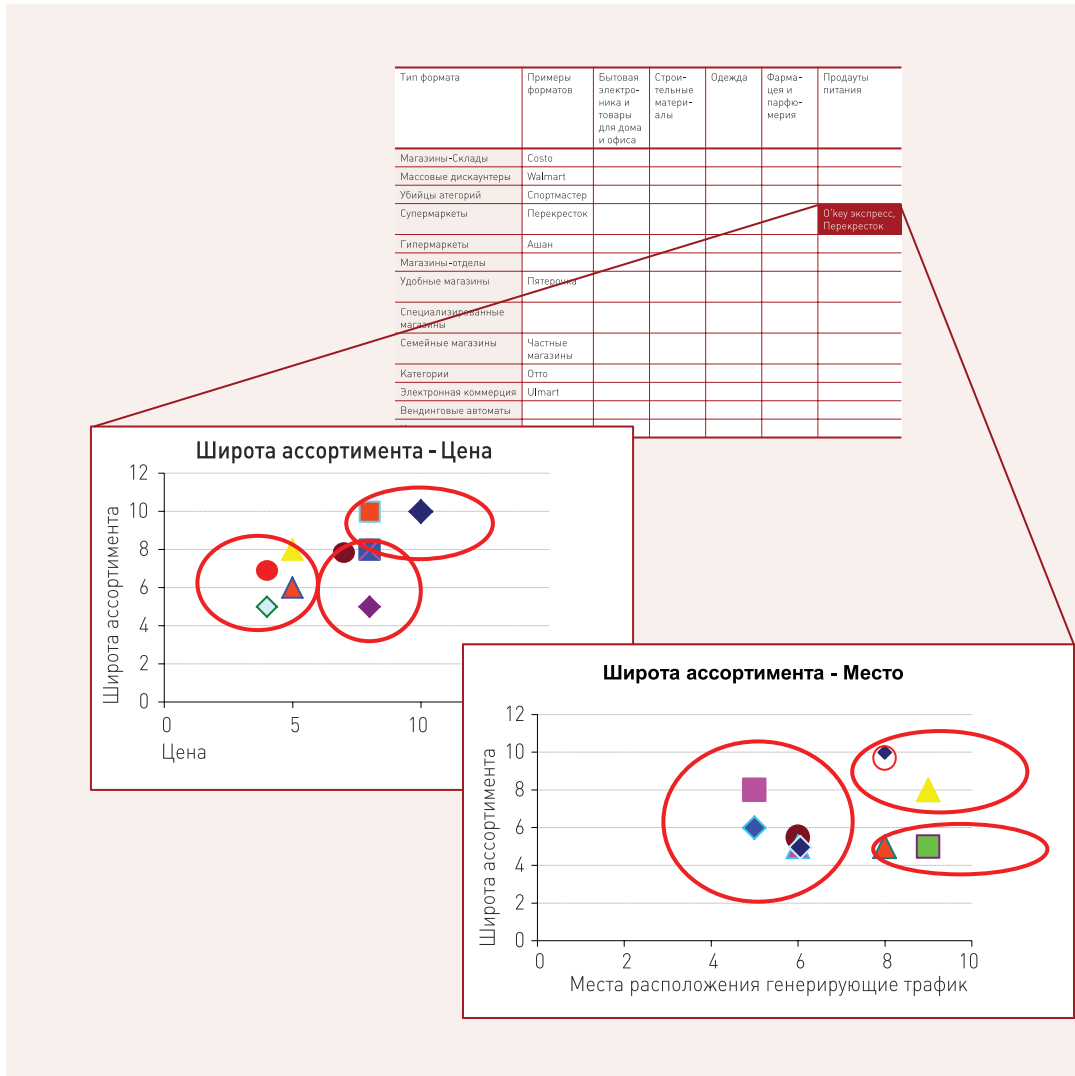
КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Мне часто задают вопрос: как конкурировать с федеральными компаниями «Магнит», X5 Retail, «Лента», «О'Кей», «Ашан»? Перед тем как формулировать этот вопрос, важно понять – являются ли эти компании вашими прямыми конкурентами? Или, как говорят профессионалы в стратегическом менеджменте, входите ли вы в одну стратегическую конкурентную группу? Для этого важно определить два параметра [11]:

- Отраслевой сектор, в котором ведет бизнес ваша розничная компания.
- Стратегический конкурентный кластер компаний, которые используют одинаковые конкурентные факторы.

Отраслевой сектор определяется двумя характеристиками: типом формата, в котором работает ваша компания, и типом товаров, которые вы продаете (см. Таблица 11). Все компании, которые, как и вы попадают в один и тот же сектор, являются потенциально вашими прямыми конкурентами. Но при этом, не все они используют одинаковые конкурентные факторы.

Например, «Магнит» делает ставку на цену – это его конкурентное преимущество. Кроме этого «Магнит» использует конкурентный фактор – количество магазинов – плотность покрытия в районе. Если ваша компания использует такие же конкурентные факторы, то тогда точно попадает с «Магнитом» в один стратегический конкурентный кластер. Выделяя и проводя экспертную оценку конкурентных факторов, вы можете определить действительно прямых конкурентов. То есть, те компании и форматы, ко-



торые так же, как и вы, работают в одном отраслевом сегменте и используют те же самые конкурентные факторы, т. е. делают ставку на то же, что и вы. Очевидно, что чем больше форматов у розничной компании, тем сложнее разработать и реализовать конкурентную стратегию, так как для каждого формата она может отличаться.

Стратегическая конкурентная группа – это кластер фирм в одной отрасли (сегменте) с похожим подходом к конкуренции и маркетинговым позиционированием, сфокусированным на од-

▲ Рисунок 38.
Определение стратегической конкурентной группы

РОЗНИЧНЫЙ ФОРМАТ И ПОКУПАТЕЛЬ

ЧАСТЬ 3

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РОЗНИЧНОГО ФОРМАТА

Понятие «розничного формата» часто ассоциируется с планировкой помещения, дизайном интерьера, ассортиментной матрицей и другими элементами, которые, конечно, являются важными составляющими модели розничного формата. Но прежде чем перейти к этой модели, важно рассмотреть концепт более высокого уровня – «ценностное предложение розничного формата», с которым мы встретились в разделе «Бизнес-модель розничной компании» (см. Рисунок 48. Шаблон ценностного предложения розничного формата).

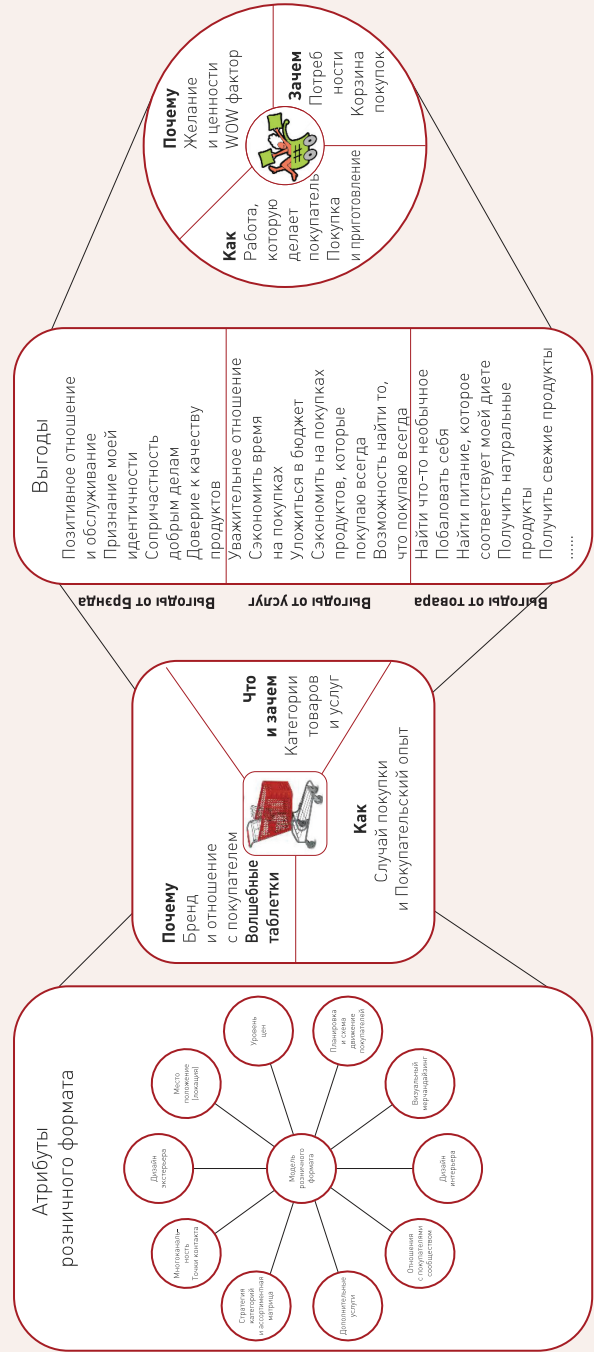
Почему это важно? Представьте, что перед вами стоит задача разработать новый автомобиль. С чего вы начнете? Ответ на этот вопрос зависит от того, с какой стороны вы подойдете к разработке автомобиля. Если с точки зрения разработчика-инженера, то, конечно вы начнете рассуждать, каким должен быть объем двигателя? Какая максимальная скорость, размер салона? Что можно, а что нельзя сделать на действующем производстве? Что часто и делают розничные компании при разработке новых розничных форматов – начинают с планировки

▼ Рисунок 48. Шаблон ценностного предложения розничного формата



Рисунок 49. **►**
Шаблон
Структура
ценностного
предложения
розничного
формата

«Мы продаем возможность для 43-летнего старого бухгалтера надеть черную кожанку и ехать через маленькие города, чтобы люди остерегались его»
Опыт Harley-Davidson... «Жизненный стиль повстанца»



При выделении наиболее эффективных точек контакта нужно помнить, что традиционные магазины все еще остаются основным местом покупок в путешествии покупателя. В глобальном исследовании Total Retail Survey, проведенном PWC в 2016 году [40], отмечено, что в продуктовой рознице 72% покупателей выбирают традиционные магазины для покупок, даже в категории электроники и цифровой техники им отдают предпочтение 52%. Самая низкая доля покупателей, предпочитающих традиционные магазины, в категории книги, музыка и игры, – 30% (смотрите диаграмму выше).

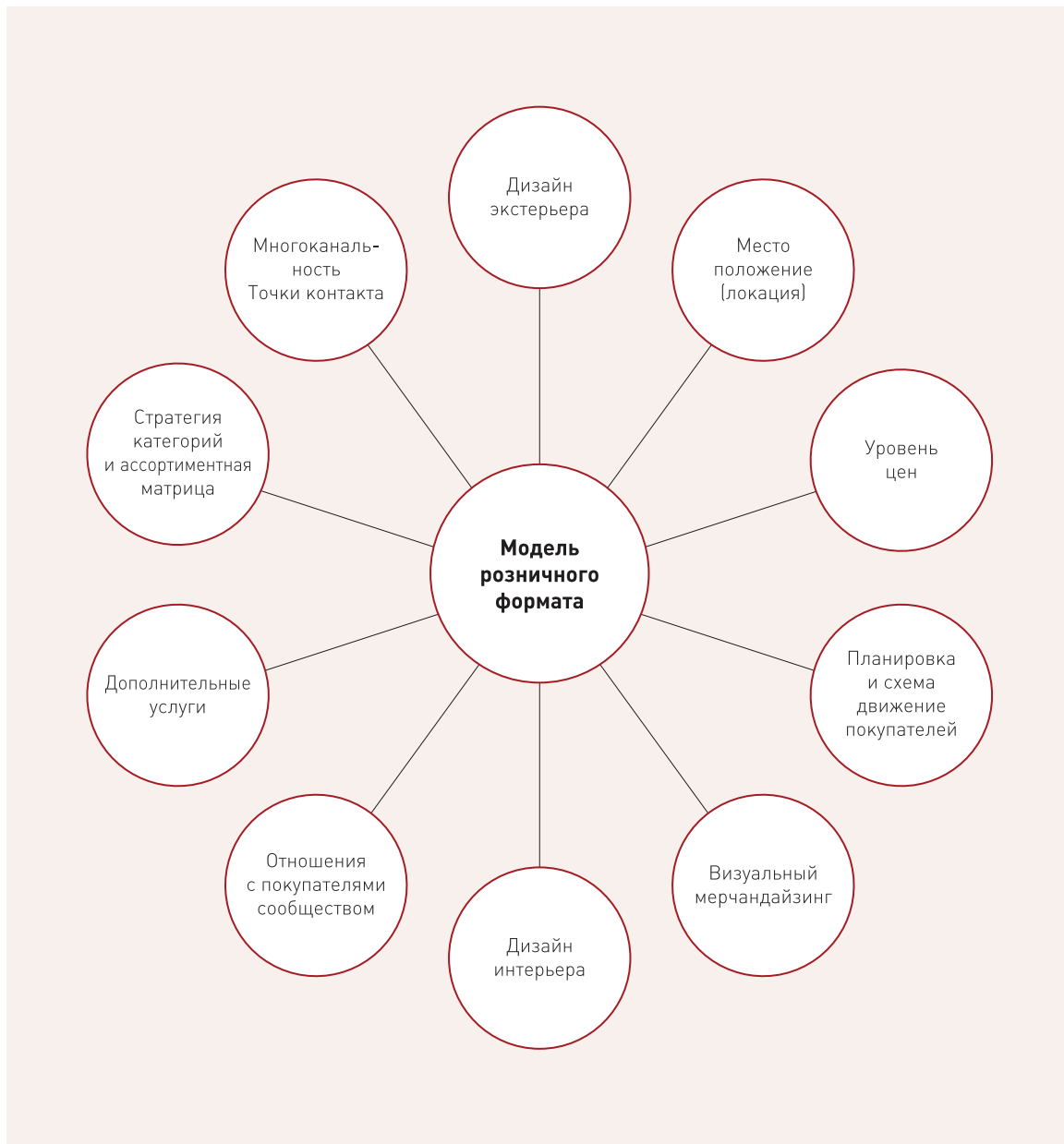
В Таблица 15. Шаблон карты путешествия покупателя представлен фрагмент карты, которая была составлена для определения точек контакта и ключевых проблем (выгод), работы, которую совершает покупатель на протяжении всего процесса покупки. Этот инструмент позволит вам определить, на каких этапах, где и как вы можете помочь вашему покупателю в выполнении его работы.

МОДЕЛЬ РОЗНИЧНОГО ФОРМАТА

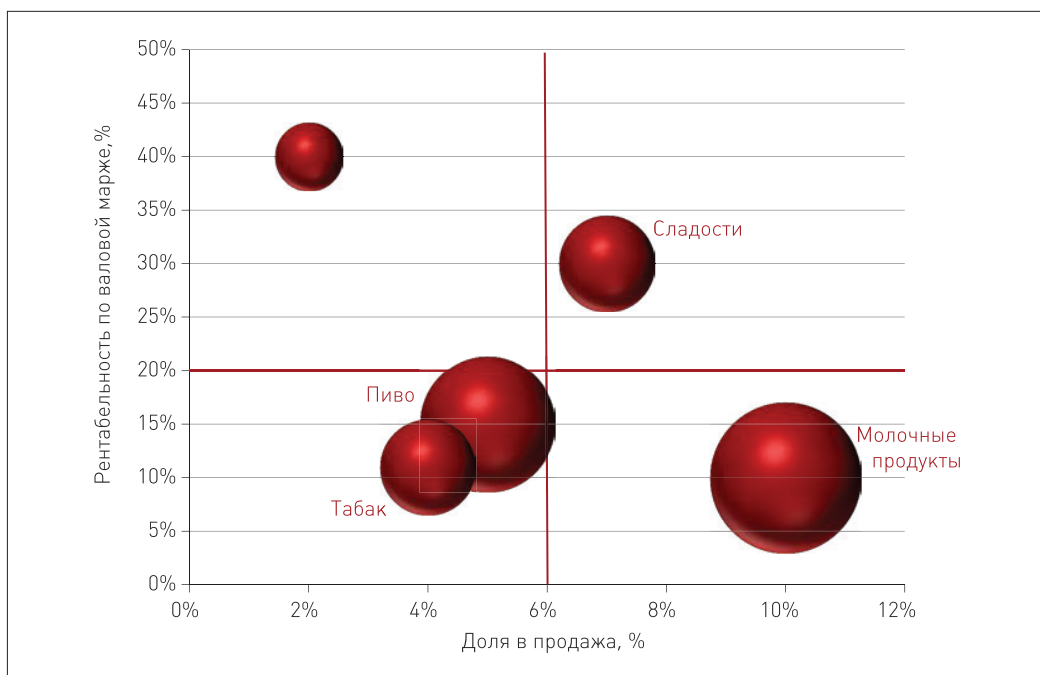
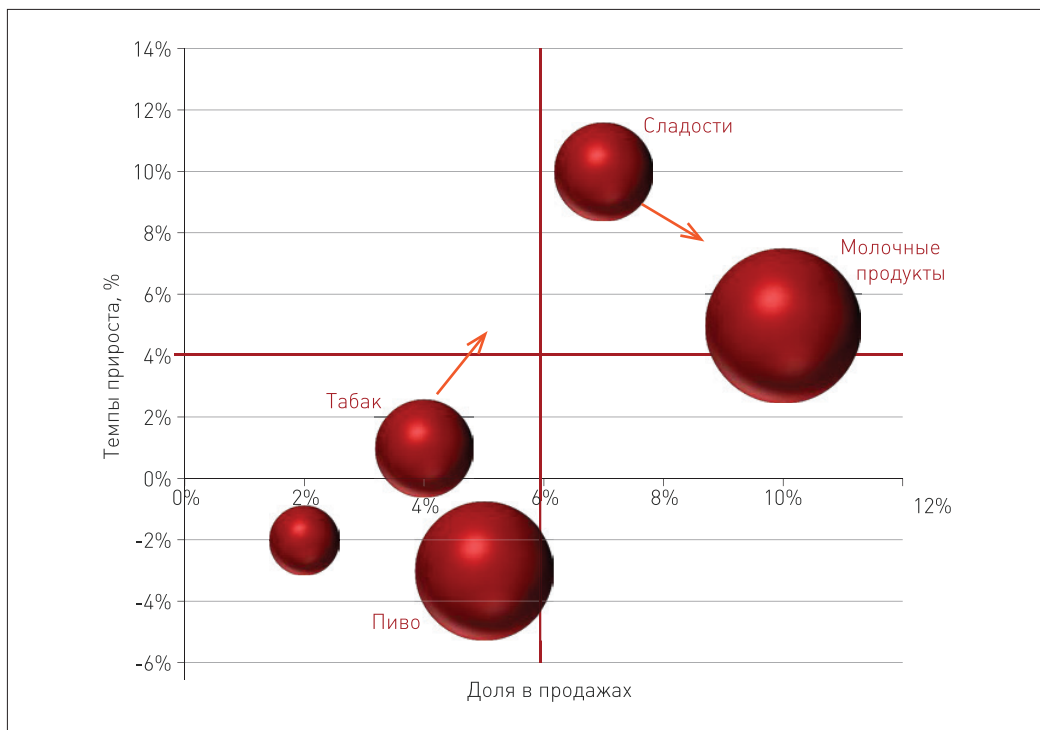
Здесь мы рассмотрим ключевой блок бизнес-модели розничной компании – розничный формат как систему «технических атрибутов». Рисунок, который представлен ниже, вы уже встречали, когда мы обсуждали состав бизнес-модели и модель ценностного предложения (см. Рисунок 54. Шаблон модели розничного формата). Этот «цветок», как его называют некоторые мои заказчики, описывает все десять основных элементов розничного формата:

- Стратегия категорий и ассортиментная матрица.
- Схема движение покупателей, планировка и размещение категорий.
- Дизайн экстерьера.
- Дизайн интерьера.
- Визуальный мерчандайзинг.
- Уровень цен.
- Местоположение.
- Отношения с покупателями и сообществом.
- Дополнительные услуги.
- Многоканальность.

Таким образом, чтобы определить розничный формат, необходимо определить требования к этим основным элементам. При этом мы помним ключевые области интерфейса с покупателем и можем легко определить связь между его элементами и элементами модели розничного формата:



▲ Рисунок 54.
Шаблон
модели
розничного
формата



◀ *Рисунок 69.
Пример
матрицы BCG
для анализа
категорий*

разделительной границы по доле в товарообороте – медиана распределения долей товарооборота сегментов категорий.

Матрица эффективности категорий похожа на модифицированную матрицу BCG. Она предназначена для выделения наиболее эффективных категорий с точки зрения доли в товарообороте и валовой марже. Для построения матрицы необходимо для каждой категории рассчитать долю в общей выручке и долю от общего валового дохода, диаметр круга, в зависимости от значения данной диаграммы, может отражать абсолютную величину валового дохода или выручки по категории. Так же, как и в случае с матрицей BCG, полезно матрицу эффективности строить для отдельных брендов внутри категории.

Применяя рассмотренные выше матрицы, важно анализировать данные не только одномоментно, но и в динамике, как минимум за два периода. То есть видеть направление перемещения анализируемой категории – растет ли и увеличивает ли долю? Или наоборот падает?

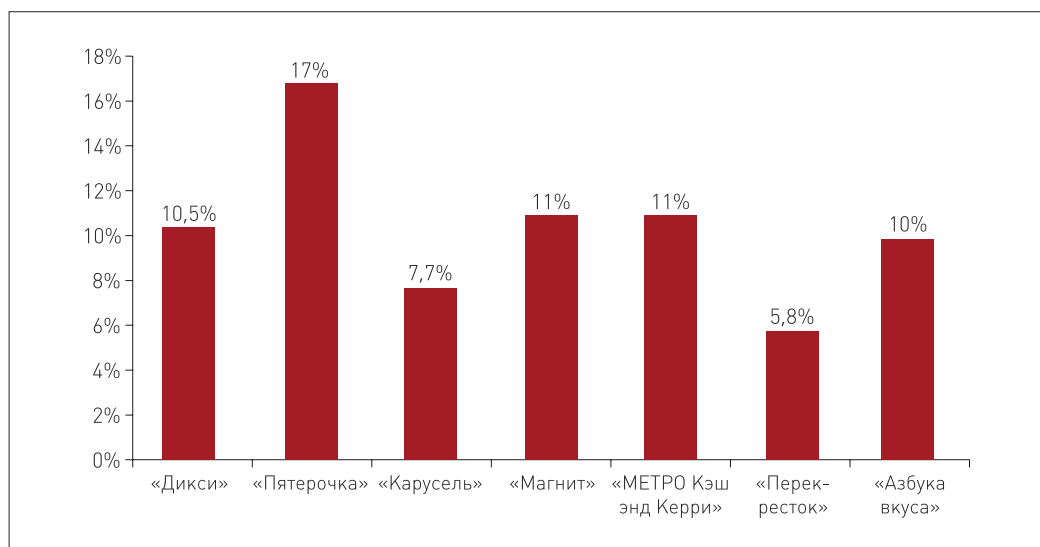
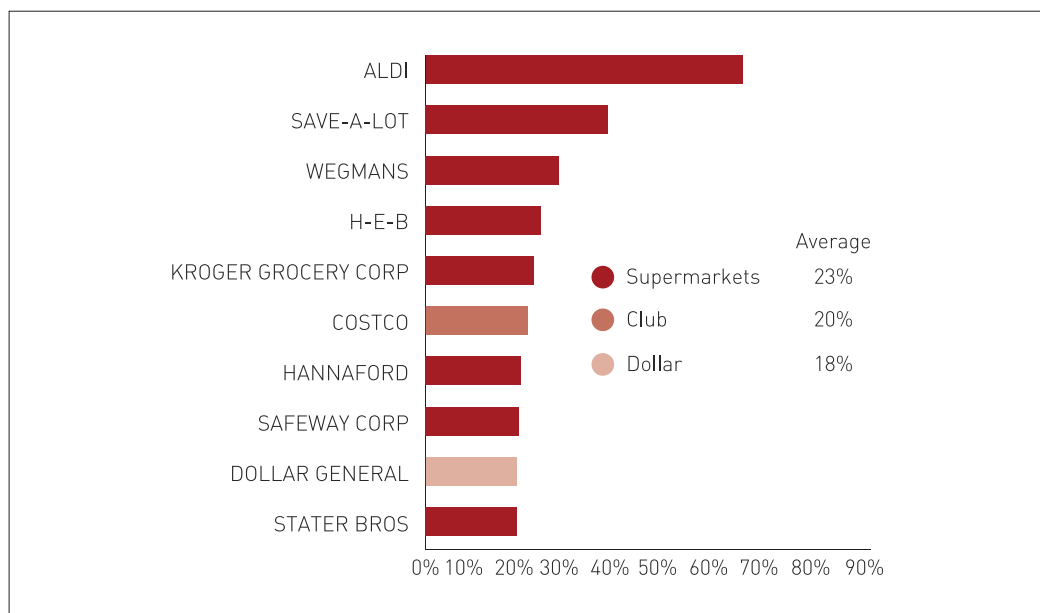
Другим полезным инструментом стратегического анализа категорий является структурный анализ, который позволяет рассчитать оптимальную структуру ассортимента, то есть такое количество групп, подгрупп, брендов, SKUs, их обновление и соотношение, при котором достигаются максимальные показатели выручки (товарооборота) и валового дохода.

◀ *Рисунок 70.
Пример
диаграммы
для анализа
эффективности
категорий*

Структурный анализ основывается на оценке следующих характеристиках ассортимента [51]:

- Широта категории – количество входящих в категорию (группу, подгруппу) видов, разновидностей.
- Полнота категории – количество входящих в категорию (группу, подгруппу) брендов.
- Глубина категории – общее количество товарных позиций (артикулов, sku).
- Гармоничность категории по цене – степень близости товарных позиций по ценовому ряду (этот показатель мы рассмотрим в разделе, касающемся ценообразования).
- Устойчивость категории – колебания основных показателей ассортимента категории за анализируемый период.

еще далека от Швейцарии (45%) и Великобритании (41%), и у нас нет еще таких примеров как Aldi и Trader Joe's, которые имеют от 70-80% СТМ в своем ассортименте. Чтобы понять, насколько успешны СТМ, обратите внимание на диаграмму ниже, на которой представлен процент продаж Топ-10 розничных компаний по доли СТМ. Средний процент СТМ от выручки 35%, из которых значительную часть составляет доля брендов магазинов.



В России сегодня среди лучших розничных компаний мы наблюдаем следующую долю СТМ, см. диаграмму слева.

Потенциал в области развития СТМ велик: кризисные явления, усиление конкуренции и активность розничных сетей в области запуска частных марок будут способствовать их дальнейшему росту. Поэтому розничная компания должна иметь свою стратегию СТМ. В данном пункте мы рассмотрим основные типы стратегий СТМ, возможности и ограничения их развития.

Часто, когда используется термин СТМ, подразумевают товары с низкой ценой и, как правило, невысокого качества. На самом деле существует четыре типа стратегии СТМ, которые могут одновременно применяться в одной розничной компании (см. Таблица 23. Типы СТМ) [15]:

Таблица 23. Типы СТМ

	Дженерик СТМ	СТМ-копия	Бренды магазина	Иноваторы в ценности СТМ
Примеры	Обычно без имени с черно-белыми этикетками и надписями: хлеб, мыло... или Красная цена, Просто (X5 Retail Group)	Баба «Валя»	Ледниковый период, Перекресток (X5 Retail Group) Избенка&Вкусвилл «Считаем калории» (АзбукаВкуса) Trader Joe's	Aldi H&M IKEA Trader Joe's
Стратегия	Без дифференциации, предложение по самой низкой цене	«Me-too» стратегия Копирование лидера категории и снижение цены	С добавленной ценностью	Лучшее соотношение цена - характеристики
Цели	<ul style="list-style-type: none"> Создание дополнительной опции выбора по самой низкой цене Привлечение покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение переговорной силы Увеличение доли валового дохода в категории 	<ul style="list-style-type: none"> Предложение продуктов с добавленной ценностью Дифференциация магазина Развитие категории – увеличение продаж Увеличение валовой маржи 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение лучшего ценностного предложения (цена-качество) Формирование лояльности Распространение рекомендаций
Брендинг	Нет бренда, или этикетка для обозначения самой низкой цены («красная цена», «первая цена»)	Зонтичный бренд магазина или специальные этикетки в категории	Бренд магазина с суббрендом или своя специфическая этикетка	Ничего не значащая этикетка, чтобы просто подчеркнуть разнообразие



◀ Рисунок 80.
Три типа инструментов привлечения и удержания покупателей

действует в определенный момент и короткое время. Программы лояльности, под которыми я понимаю не просто бонусные карты, направлены на развитие отношений, что является более правильной стратегией удержания целевых покупателей.

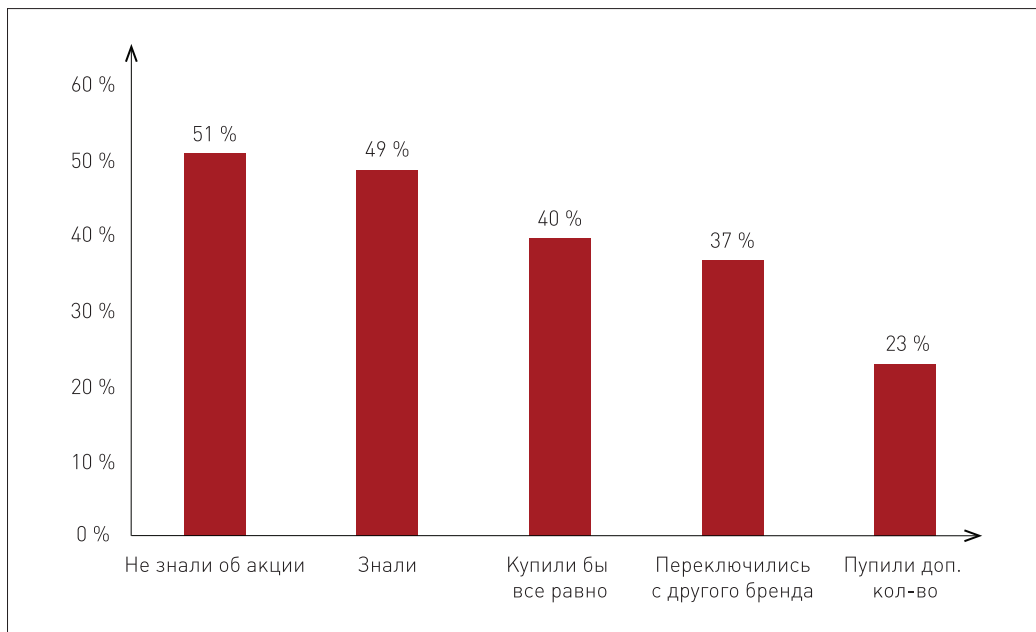
ЦЕНОВЫЕ АКЦИИ

Ценовые акции – самый простой и широко используемый маркетинговый инструмент в рознице. Более 95% компаний активно используют этот инструмент, и он действительно эффективен, особенно для увеличения количества продаж. Но при использовании данного инструмента важно помнить, что всего 20-25% покупателей реагируют на ценовые акции, т. е. покупают большее количество, при этом около 37% переключаются с одного бренда на другой, и компания теряет маржу.

Основными типами ценовых акций являются следующие.

Недельные скидки, когда скидки на определенный ассортимент действуют одну неделю, затем ассортимент ротируется.

Шок-цена. На ограниченный ассортимент дается глубокая скидка более 25%, как правило, таким образом, чтобы цена была ниже цен прямого конкурента, продолжительность такой акции может быть ограничена несколькими днями (не более одной недели). Такие акции, как правило, направлены на привлечение покупателей или на удержание – как ответ на действия конкурента.



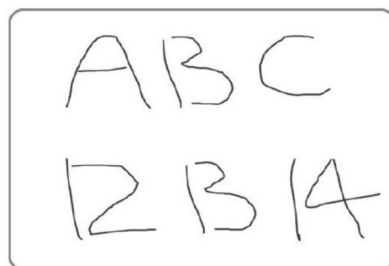
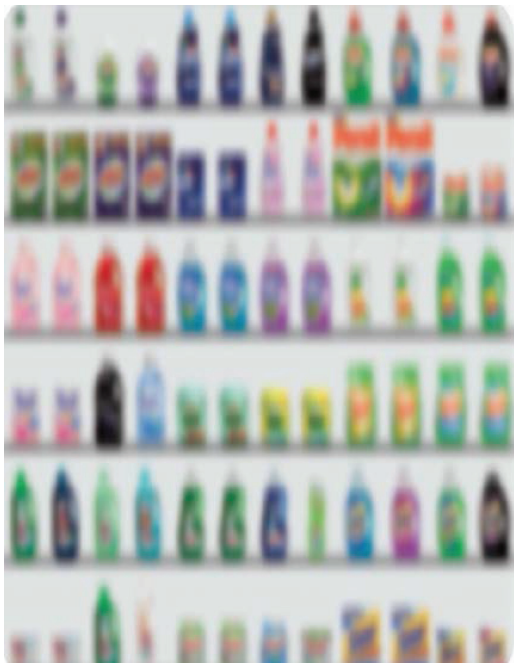
Количественные акции. Глубокая скидка дается при покупке определенного количества товара. К такому типу акциям относятся:

- 2=3: 3 по цене 2;
- очень выгодная цена за единицу, но при покупке определенного количества, например, 4 товаров;
- 50% скидка на второй товар;
- 70% скидка на второй, четвертый, шестой товар;
- «Получи БЕСПЛАТНО один при покупке двух», как правило, для товаров импульсного спроса.

▲ Рисунок 81.
Реакция на
ценовые акции

Фикспрайс. Все по одной цене. Для определенного ассортимента, цены на которой близки, устанавливается одна цена, например, на весовые конфеты или определенный ассортимент пива.

Краудсорсинговое ценообразование. Ниже на рисунке приведен пример краудсорсинговой платформы ценообразования «социальное голосование» (vote.retailcoupons.ru), которая позволяет самим покупателям устанавливать цены на



Но на самом деле в верхней строке вместо буквы В написано число 13. Наш автопилот попался на контекст, который окружает число 13, буквы А и С. Контекст часто используется в маркетинговых коммуникациях, создавая эффект «обрамления». То есть, чтобы увеличить ценность продукта, нужно окружить его «рамкой» или поместить в определенный контекст. Например, воспринимаемая ценность простой воды невысока, но когда вы начинаете использовать бренд этой воды в разных ситуациях и демонстрируете, кто потребляет эту воду, тогда воспринимаемая ценность для автопилота значительно увеличивается. Или, например, когда ценник обрамляется шелфтокерами, которые подчеркивают выгодность или подсказывают для автопилота ценность продукта.

Контекст может повысить «чистую» ценность продукта. Почему это важно? Потому что нейробиология решения о покупке базируется на простом правиле: «чистая» ценность продукта = удовольствие – страдание (которое часто вызывается ценой).

◇ И чем выше «чистая» (воспринимаемая) ценность, тем выше вероятность покупки. ◇

При маркетинговых коммуникациях, одновременно информируя покупателя об «удовольствии» (выгодах) от товара и о скидке (не о цене, а именно о скидке), значительно увеличивается «чистая» воспринимаемая ценность. Другим приемом использования контекста является так называемое сравнительное ценообразование. Например, виски лучше продается, когда имеется несколько позиций, включая дорогой вариант, тогда другие бренды сравниваются с ценой дорогого аналога, и стоимость уже кажется приемлемой.



▲ Рисунок 87. Пример
▲ создания цветowych
пятен в зоне фруктов

▲ Рисунок 88. Пример
использования шелфтокеров
для создания контекста

ТРИ МОМЕНТА ИСТИНЫ

Как мы увидели выше, каждая секунда покупателя в торговом зале сама по себе является моментом истины – возможностью сделать продажу, но большая часть этих секунд бывает потеряна. Чтобы поймать эти моменты и не упустить возможности, важно изучить, что делает клиент внутри магазина. Если вы понаблюдаете за любым покупателем, то увидите, что он всегда повторяет три типа действий:

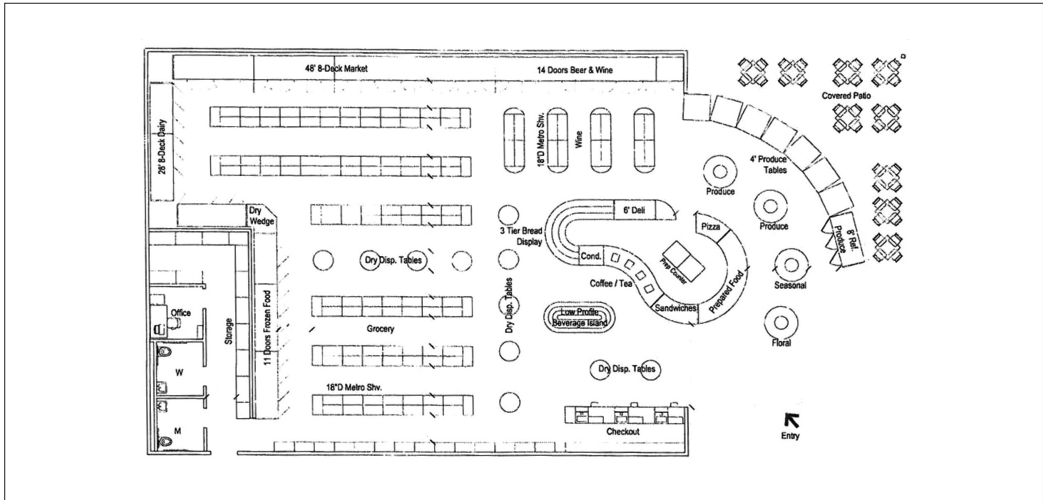
- визит – пытается найти место, где расположен нужный продукт;
- шопинг – найти это место на полке, рассмотреть на этой полке другие продукты;
- покупка – положить выбранный продукт в корзину.



Очевидно, что процесс продажи внутри магазина должен быть синхронизирован с этими тремя этапами. Чтобы увеличить продажи, нам нужно привлечь внимание покупателя к определенному месту (полке), удивить, впечатлить и «закрыть сделку». И ключевым фактором во всем этом процессе являются глаза покупателя. В рознице существует закон: то, что не видно, не может быть продано. Исследования поведения тысяч покупателей в торговом зале, в котором использовались как статичные видеокamеры, так и видеокamеры, прикрепленные к покупателю, обнаружили следующие факты [32]:

- процесс покупки реально очень быстрый;
- сложность категории и глубина приводит к визуальной «слепоте»;
- если покупатель не может найти товар, можно считать, что товара нет на полках;
- плохой мерчандайзинг и слабые коммуникации затрудняют поиск товара;
- «горячая полка» находится на высоте от 90 до 150 см;
- покупатели редко вычисляют цены и делают расчеты в магазине, цены не запоминаются;
- покупатели привыкли покупать по выгодным предложениям;
- торцы стеллажей увеличивают продажи, но могли бы это делать еще больше, если бы были сильные коммуникации, призывающие автопилот к действию;
- большинство промокоммуникаций и корпоративных коммуникаций не видны покупателю;

лы, сформированные по категориям. При создании «составного магазина» предполагается, что не всем покупателям нужны все категории товаров в рамках одной покупки. Другим примером «составного магазина» являются удобные магазины американской сети H-E-B, см. рисунок ниже. Данный магазин разделен на две части. Первая часть, справа, представляет собой «быстрый магазин» для быстрых покупок, которых, как мы отметили ранее, около 90% в удобных магазинах. В центре этой части располагается остров с готовой едой и кофе-бар, справа от входа – зона овощей и фруктов. Вторая часть, которая расположена слева, представляет собой «магазин-склад» для пополнения запасов. Здесь размещаются бакалея, замороженные продукты, товары для дома и т. п.



Другой пример разделения магазина на «быстрый» и «магазин склад» представлен ниже.

