

2

Стратегия и позиционирование компании. Сегментирование покупателей

2.1. Основы стратегии компании

Этапы формирования ассортимента в магазине

Как происходит формирование ассортимента? Появляется предложение поставщика, оно рассматривается закупщиком и коммерческим директором, предложение находят приемлемым и на пробу завозится узкий ассортимент небольшими партиями. При удачном стечении обстоятельств появляется спрос на этот товар. Через какое-то время отдел продаж начинает требовать больше товара, и хорошо если поставки успевают за спросом. Далее ассортимент из десяти позиций превращается в сто позиций, из которых 20 % — явный неликвид, привезенный опять же «на пробу». Налицо алгоритм формирования ассортимента по принципу: «предложение поставщика — закупка — поиск покупателей — борьба с неликвидами».

Кто как не закупщик знает, что ассортимент имеет тенденцию к неконтролируемому росту! Не успеваем мы опомниться, как обрастаем ассортиментом, как корабль ракушками. И уверенно начинаем кампанию по избавлению от излишков.

Правильнее будет наметить общую стратегию магазина, его концепцию и позиционирование, затем определить ассортиментную и закупочную политику, разработать товарный классификатор и ассортиментную матрицу, определить роли категорий товара, выработать стратегию ценообразования и представления товара в торговом зале. После этого требуется постоянный анализ продаж и прибыли с последующей корректировкой ассортиментной и ценовой политики (рис. 2.1).

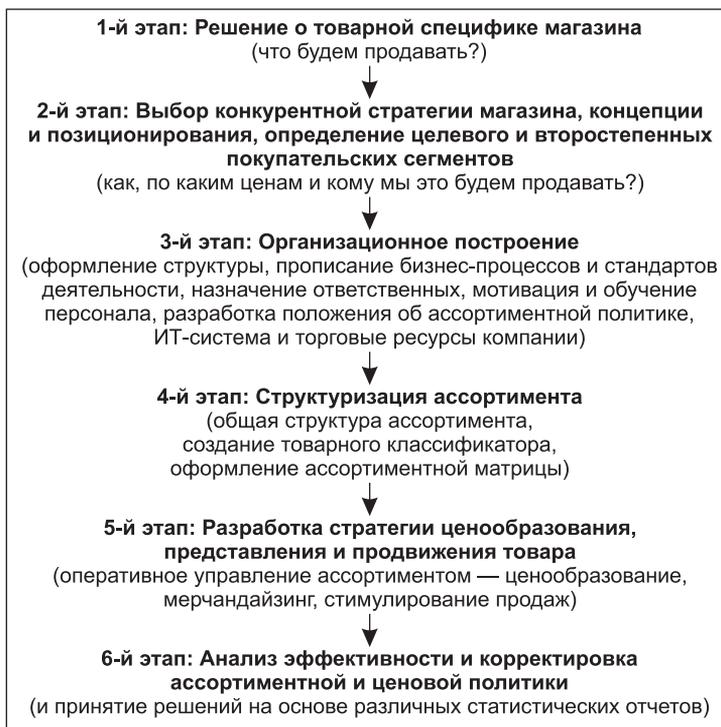


Рис. 2.1

1-й этап: Решение о товарной специфике магазина.

Владелец компании принимает решение о том, каким именно видом розничного бизнеса будет заниматься. Можно открыть компанию по продаже продуктов питания, а можно магазин спортивной одежды. Все зависит от потенциала рынка, от желания и возможностей владельца. Как только решение принято, начинается определение общих групп товара («Мы будем заниматься продажей продуктов питания. В наших магазинах должны быть молочные продукты, алкоголь, мясо, рыба, хлеб...») или «Будем открывать специализированные магазины — товары для туризма — палатки, снаряжение, все для рыбной ловли и охоты»). Так появляется канва ассортимента, самое общее представление о товарной специфике. Это этап «беременности» бизнеса, когда всю дальнейшую судьбу своего детища определяет один или несколько человек. Начинается рождение компании.

2-й этап: Выбор конкурентной стратегии, концепции и позиционирования магазина.

Как достичь поставленных финансовых целей? Прежде всего, каким магазином мы будем? Магазином формата «возле дома», рассчитанным на жителей спальных районов со средним доходом, или магазином бутикового формата в центре города для покупателей с высоким доходом? Ведь это в итоге определит наш ассортимент. В первом случае в основе ассортимента должны быть недорогие, но популярные торговые марки и товары среднего ценового сегмента. Во втором случае нужно делать упор на товары дорогие и качественные, престижных торговых марок.

На этом этапе важно понять, на какого покупателя мы будем работать (и нужен ли покупателю наш магазин и наш ассортимент в целом), каков будет основной формат магазинов. К сожалению, при стихийном развитии вопрос формата бывает не решен, что приводит к распространенной ситуации, когда «у нас тридцать магазинов, и ни один не похож на другой — ни по площади, ни по планировке, ни по ассортименту». Или «в нашем магазине всего понемножку, что завезли, то и продаем — вот только к нам почему-то покупатели “с деньгами” не заходят, а мы так на них рассчитывали». И в том, и в другом случае ассортимент живет своей жизнью, персонал бьется с товаром не на жизнь, а на смерть, оборотных средств часто не хватает, о стандартах работы не может быть и речи. Как стандартизировать тридцать разных магазинов? Нет стандартов — нет управления. Нет управления — нет развития.

Поэтому это крайне важный этап. Мы подробно и обдуманно отвечаем на вопрос, что, как и для кого продаем.

3-й этап. Организационное построение компании, оформление бизнес-процесса, подбор и обучение персонала, обеспечение ресурсами — IT-системой, торговыми и складскими площадями.

Определив стратегию, начинаем проработку более мелких понятий ассортимента — группы, категории, основные бренды и торговые марки. Идет формирование пула поставщиков. Всю эту работу делают наемные сотрудники. Потому-то и важно прописать структуру компании, определить основные бизнес-процессы, взаимодействие и ответственность персонала. Кто в нашей компании займется закупками? Как пойдет передача данных от магазинов к закупщикам? Как будет распределяться товар по магазинам и кто будет за это отвечать?

Здесь и начинаются технологии. Технологии управления, взаимодействия, распределения товаров, обслуживания покупателей, открытия новых магазинов, подбора и обучения персонала... Проблема этого этапа в том, что он стратегический, и полностью его закончить никогда не удастся: компания — это живой, развивающийся организм. Тут скрыто большинство проблем российских компаний — невнятная оргструктура, неясность, кто за что отвечает; текучка кадров, неправильная мотивация; сбои в процессах; нехватка информации; воровство, злоупотребления, невозможность контроля...

Этот этап — постоянная работа руководителей и управленцев, топ-менеджеров. Без их участия ничего не получится. И ассортимент, каким бы прекрасным он ни был, не принесет успеха в бизнесе. А чаще всего не будет прекрасного ассортимента, потому что «не те» люди будут его формировать, «не так» он будет завозиться, «не туда» распределяться и «никто» не сможет в этом всем разобраться.

Однако большинство компаний хоть и стихийно, но решают вопросы оргструктуры и взаимодействия сотрудников. Далее постепенно формируется ассортиментная матрица, начинается ежедневная кропотливая работа по управлению ассортиментом.

4-й этап. Структурирование ассортимента, оформление матрицы, выделение категорий.

Это уже тактика. Эта работа длится всю жизнь компании — ввод и вывод товарных позиций, развитие тех или иных категорий и видов товаров, ввод и вывод торговых марок и брендов. Какие роли играет тот или иной товар в нашем ассортименте? Будем мы продавать этот товар во всех магазинах или только в супермаркетах? Какой бренд надо развивать? Кому отдать лучшее место в магазине? Кому первому оплатить задолженность? Ответы на эти вопросы нужно давать каждый день. Это и есть управление.

Ассортимент живой, он все время меняется. Люди, которые принимают решения (закупщики или категорийные менеджеры, товароведы или маркетологи), занимаются управлением ассортиментом. Они делают это каждый день. В первый год формирование ассортимента всегда идет методом «проб и ошибок» — редко когда компания сразу на сто процентов знает, что требуется покупателям и насколько надежны поставщики. За год ассортимент постепенно «кристаллизуется», приобретает стройность и четкость. Далее

идет только его корректировка. Можно проводить диагностику эффективности управления ассортиментом и анализировать результаты.

5-й этап. Разработка системы мерчандайзинга, ценообразования, продвижения товаров.

После того как ассортимент стабилизировался, можно начинать выстраивать системы тактического управления — систему ценообразования, стандарты выкладки, технологию проведения рекламных акций. Раньше, на этапе первичного формирования матрицы, делать это бессмысленно, так как еще нет точного представления, что и как будет продаваться. Безусловно, у товара будет цена, будет выкладка и какие-то акции по стимулированию продаж, но говорить о *системе* рано.

Здесь совершается множество ежедневных ошибок, к счастью, они не носят фатальный характер, если их вовремя увидеть и исправить. Не те цены, нехватка торговых площадей, неправильная выкладка, нет программ лояльности для покупателей. Все это поправимо, если только не пустить продажу товара на самотек. Правильность тактического управления определяется уровнем развития и квалификации персонала — см. 3-й этап, стратегический. Если там была совершена ошибка, именно здесь мы ее почувствуем.

6-й этап. Анализ эффективности ассортиментной и ценовой политики.

И вот результаты нашего труда налицо. Мы видим, проведя анализ оборота, прибыли, оборачиваемости, процента неликвидного товара, съема с квадратного метра и других показателей, насколько эффективно мы работаем.

Если полученные результаты нас не устраивают, необходимо вернуться на этап раньше и подумать: а те ли цены? та ли выкладка? проводятся ли акции? Если мы уверены в том, что на этапе тактического управления товаром мы все сделали правильно (и цены хорошие, и выкладка, и акции проводим), то необходимо вернуться на более ранний этап. Правильно ли у нас структурирован ассортимент? Тем ли товаром мы торгуем? Нет ли ошибок в товарной политике — те ли бренды завозятся, те ли категории, что спрашивают покупатели?

Если и тут мы получаем положительные ответы на свои вопросы, то добро пожаловать еще выше — на 3-й этап. Все ли хорошо у нас на этапе бизнес-процессов? Обучен ли персонал? Мотивирован ли он на работу? Как взаимодействуют между собой отделы? Как идет распределение товара? Правильно ли выстроена логистическая цепочка?

Бесконечная работа... Однако в стабильной и правильно управляемой компании этот этап осуществлен с минимальными потерями. Примером тому является множество крупных компаний, захвативших львиную долю розничного рынка. Западные операторы (*Metro, Auchan, Ikea*), крупные российские компании (*Magnum, X5Retail Group, Виктория, Евросеть, Эль-дорадо* и др.) давно уяснили для себя важность отладки бизнес-процессов. Какими бы бюрократизированными они ни казались, они — лидеры. Можно сколько угодно говорить о творческом подходе и гибкости, **но в бизнесе побеждают машины.**

Если тщательно выстроенная, «механическая» компания терпит крах, то это может быть из-за ряда фатальных ошибок, которые совершены были на 2-м, стратегическом этапе — неправильное позиционирование и грубые просчеты менеджмента при определении доли рынка и целевого потребителя. Но тут уже поздно менять ассортимент — необходима полная реконструкция компании или ее закрытие.

Показательна история разорения компании *Белый Ветер*. Приведем здесь фрагмент истории, полностью всю историю можно прочесть по ссылке: <http://t-titanium.livejournal.com/1405431.html>.

«Белый Ветер». История разорения 2 сентября 2014 г.

...На самом деле повезло тому, кто успел еще поработать с основателем компании, Юрием Аркадьевичем Дубовицким. Он с нуля сделал компанию, и ее эффективность на тот момент была суперпотрясающей. Они предлагали любой товар, даже тот, которого не было на полках. Было мощное обучение продавцов. Дубовицкий лично курировал и отслеживал каждую мелочь сам, будь то книжки с информационными анкетами для продавцов, определенная выкладка товара или ограничители открывания дверей на складе. Его интересовало все! Поэтому считалась каждая копейка, а на собеседование на ключевую вакансию в офисе люди проходили исключительно через его кабинет.

В 2009 году компания была продана инвесторам из Казани. На тот момент всем казалось это новым этапом развития, тем более именно в том году и грянул кризис.

...

Электроника довольно быстро портящаяся субстанция. Если вовремя не продать определенную модель, то через полгода она устаревает. Тем не менее на складах даже в 2014 году были палеты (!!!) товара 2005 года. Коммерческий

директор мотивировал отказ продажи такого старья тем, что заявлял: «Кто компенсирует мне цену закупки?»... Таким образом, оборотные средства плавно умножались на арендную плату на складах. Идея с тем, чтобы продавать на Савеловском рынке «по пять рублей пучок», была прекрасной, но с ее реализацией были явные проблемы. Да, именно из-за чудовищной бюрократизации. Отдельно нужно остановиться на кадрах. Конечно же, в 2009 году компания держалась именно на тех людях, которые работали с Дубовицким. Именно они сохраняли тот запас прочности и дух лидерства. Постепенно люди увольнялись, а кадры пополнялись чудовищными непрофессионалами, откровенными мошенниками и приспособленцами... Сколько бездарей и бездельников было в офисе! Там, где мог справиться один человек, набирался штат и формировался отдел. Была даже «специально обученная» девушка, которая считала чеки на бензин. Исключительно! Одних СБшников было человек 20. Чем они занимались? Они ловили мелких воришек, которые выносили диски от PlayStation, а сами оформляли подряды на поставку антикражного оборудования с чудовищными откатами. Или на инвесткомитетах проводили «правильных» подрядчиков.

...Про то, как завалили ТВ-катеорию, хохотали все вменяемые люди. Продавцы требовали ТВ в магазине, ибо на них был высочайший спрос. Но правильные коммерсанты работают с правильными поставщиками, не так ли? Правильные поставщики намеренно закупали ТВ с диагональю 26 дюймов, когда спрос был именно на 32 или 40! В магазинах на всех полках стояла акустика, а покупателям она была абсолютно не нужна.

В тех торговых центрах, где магазин был нужен физически, его не открывали. А там, где трафик никакой, у людей нет денег — открывали магазины по 300 метров. Интернет-направление начали осваивать где-то году в 2012, притом что сам сайт имел примитивнейшую структуру.

А корпоративные поездки и пьянки в Турциях, Мексиках, Иорданиях?

Трудно сказать, кто выбирал всех этих директоров... Ведь даже со стороны было видно, что руководство занимается исключительно своим благополучием, рисуя графики, меняя вывески и т. д. *Finita la comedia...*»

Какой можно сделать вывод: стратегия развития определяется руководством. От руководителей зависят кадры, ресурсы, система и то, как будет сформирован ассортимент компании. Ассортимент пронизывает всю компанию насквозь, и его формирование обусловлено стратегией и позиционированием магазинов. Каждый этап важен, нельзя пускать процесс

формирования ассортимента на самотек, иначе компания окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях.

Роль категорийного менеджера в достижении стратегических целей

«Стратегия» и «тактика» — каждый наверняка слышал эти слова. Все знают, что это такое и чем одно отличается от другого. Стратегия — нечто общее, большое и важное, а тактика — что-то конкретное, то, с чем мы сталкиваемся каждый день.

Определений стратегии много, но говоря простым языком, **стратегия — это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей.** Это программа действий: как мы будем достигать финансовых и качественных целей. Конечно, цели и стратегия тесно связаны между собой, и одно вытекает из другого.

Тактика — это заранее разработанная последовательность действий, направленных на реализацию стратегических планов. Это тоже планы, но более детализированные, направленные на осуществление какой-либо части общей программы. Примеры представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Стратегические планы компании	Возможные тактические действия для осуществления планов
Наша финансовая цель — обеспечить годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия достижения цели — перейти на новый формат магазина: самообслуживание, оптимизация ассортиментной матрицы под новый формат и открытие второго магазина в соседнем городе	Чтобы перейти на новый формат самообслуживания, нужно произвести предварительные расчеты по ремонту помещения, рассчитать стоимость нового оборудования, составить новую ассортиментную матрицу магазина, разработать новое штатное расписание... Для новой ассортиментной матрицы необходим новый товарный классификатор, проведение ABC-анализа... Чтобы открыть второй магазин... необходимо (среди прочего) обучение замдиректора имеющегося магазина для новой должности

Стратегические планы компании	Возможные тактические действия для осуществления планов
<p>Наша финансовая цель — годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия развития на период с 2014 по 2020 г.: расширение присутствия на рынке, открытие магазинов во всех городах области. В городах с количеством жителей ... открытие магазинов в торговых центрах, а в городах с меньшим количеством жителей — сконцентрироваться на формате «магазинов у дома с низким уровнем цен», заняв к 2020 г. 10 % рынка</p>	<p>Чтобы расширить розничную сеть в регионе, нужно составить план открытия магазинов, сформировать команду специалистов по открытию... Выбрать города для открытия, исследовать возможные площадки для магазина, организовать подбор персонала для должностей директоров магазинов, составить финансовый и операционный планы по открытию, план по персоналу... Для открытия магазинов в торговых центрах нужно исследовать все открытые и строящиеся торговые центры, составить требования к арендуемой площади (цена, этаж, количество метров, проходимость, соседство)...</p>

В одном старинном учебнике военного искусства приводится определение, суть которого заключается в том, что **стратегия — это расстановка войск перед битвой**, тогда как **тактика — это движение войск во время битвы**.

Все согласны с тем, что стратегия первична, а тактика вытекает из стратегии. Казалось бы, ответ очевиден — сначала необходимо определиться с ответами на общие вопросы: «Что будем продавать?», «По каким ценам?», «Кому?», «У кого закупать?». И уже затем разрабатывать конкретные действия для осуществления глобального плана: «Какие магазины и где мы будем открывать?», «Каким товаром и по каким ценам торговать?», «Сколько платить сотрудникам и чему их обучать?» и т. п. Образно говоря, работая веслами, неплохо бы знать, куда мы плывем.

На рис. 2.2 показаны возможные составляющие общей стратегии компании и различные варианты политики, которые компания может осуществлять для своего развития. Здесь мы видим, что ассортиментная политика тесно связана с закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию управления ассортиментом.

Безусловно, категорийный менеджер или закупщик не участвует в постановке стратегических целей для магазина и далеко не всегда разрабатывает стратегию управления ассортиментом (этим заняты его руководитель и другие руководители компании).

В рамках своей работы категорийные менеджеры во главе с коммерческим директором отвечают за **тактические мероприятия, направленные на достижение стратегических целей по ассортименту в рамках стратегии управления ассортиментом. Иными словами, они претворяют в жизнь ассортиментную политику розничного магазина.**

Разберемся со всем по порядку.



Рис. 2.2

Конкурентная стратегия и позиционирование магазина

Каким магазин должен быть, чтобы привлечь к себе как можно больше покупателей? Что нужно сделать, чтобы быть лучше, интереснее, привлекательнее конкурентов? Как завоевать рынок и занять лидирующие позиции?

Конкурентная стратегия — это и есть ответы на эти вопросы. Это то, что мы делаем, чтобы удержать свои позиции на рынке и опередить конкурентов.

Конкурентная стратегия магазина будет определять дальнейшие шаги по формированию ассортимента. От того, какую стратегию магазин выбирает для развития, будет зависеть решение категорийного менеджера при выборе товара и поставщика.

Основные виды конкурентных стратегий представлены на рис. 2.3.

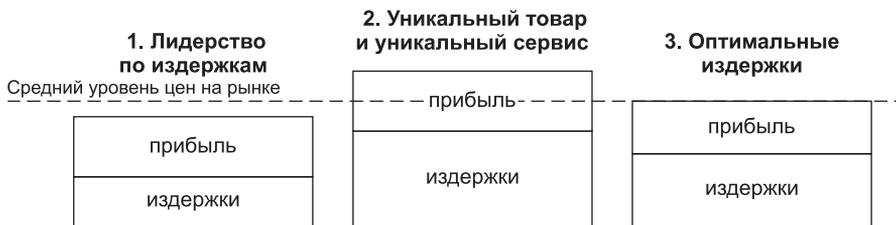


Рис. 2.3

Основные виды конкурентных стратегий¹:

- 1. Самые низкие цены (лидерство по издержкам)** — поддержание цен ниже, чем у конкурентов, с помощью сокращения оперативных издержек. Этой стратегии придерживаются практически все компании, продающие товары по низким ценам для широких слоев населения. Это в основном политика дискаунтеров, иногда гипермаркетов и специализированных магазинов, объявляющих о частых распродажах, скидках и акциях (продуктовые сети *Магнит*, *Ашан*, *Копейка*, *Дикси*, магазины бытовой техники *Эльдорадо*, *Техносила*, гипермаркеты *Реал*, *Wal-Mart*, *Metro*, *Leroy Merlin*, сети товаров и одежды для всей семьи *Фамилия*, *Сток*, салоны связи *Евросеть* и т. д.). Однако надо понимать, что стратегии лидерства по

¹ Цит. по: Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. — М.; СПб.: К.: Вильямс, 2003.

издержкам может придерживаться не только дискаунтер, а например, компания на рынке эксклюзивных товаров. В таком случае на своем рынке (допустим, среди салонов ювелирных изделий или автосалонов) эта компания будет иметь самые низкие цены именно за счет минимальных (по сравнению с другими магазинами той же специфики) издержек на ведение бизнеса.

Низкая цена в магазине отнюдь не говорит о том, что магазин мало зарабатывает. Скорее всего, общая прибыль магазина обычная, и достигается она за счет снижения издержек, низкой себестоимости бизнеса. Важно отметить, что если компания поддерживает эту стратегию, то стратегия проявляется как раз в том, что пронизывает всю компанию насквозь — низкие отпускные цены, низкая стоимость аренды, низкие зарплаты персонала, низкие траты на рекламу или ее отсутствие, экономия на складских и офисных издержках, требование самых низких закупочных цен от поставщиков и т. д. Таким образом, достигается экономия и поддерживается стратегия лидерства по издержкам. У такого магазина ассортимент скорее широкий, нежели глубокий, так как глубина ассортимента требует значительных вложений в складской запас. Нечасто в таких магазинах распространены дисконтные, бонусные и сервисные программы, так как основное оружие удержания покупателя — это низкая цена.

В начале 2013 года розничная сеть *Магнит* по объему продаж обошла *X5 Retail Group*...

Инвестиционная программа у *Магнита* гигантская: \$ 1,8 млрд в 2013 г., это почти вдвое больше, чем у *X5 Retail Group* (\$ 1 млрд), и в шесть раз больше, чем у группы *Дикси* (\$ 300 млн). Из этих \$ 1,8 млрд 30 % потрачено на логистику и покупку новых грузовиков, 10 % — на развитие в Москве и 7 % — в Санкт-Петербурге.

Сила *Магнита* — в логистике, которая, как выразился на одной из конференций для инвесторов представитель *Oppenheimer Funds* (крупнейшего миноритария сети), является «жизненно важной, но несексуальной задней частью» розничной торговли.

Модель такова: вперед высылается авангард из нескольких магазинов, строится распределительный центр, потом идет наступление на весь регион, все новые точки пристегиваются к распределительному центру.

Распределительных центров у *Магнита* меньше, чем у *X5* (19 против 29), но они лучше организованы и автоматизированы. Уровень централизации поставок у *Маг-*

нита самый высокий: 89 % против 75 % у *X5* и 50 % у *Дикси*. Такой уровень достигается за счет собственного автопарка и централизованной информационной системы управления запасами. Эта система — собственная разработка *Магнита*, и свыше 200 программистов в компании постоянно заняты ее совершенствованием. Каждый грузовик *Магнита* контролируется дистанционно, с помощью системы «Автотрекер» и GPS-передатчиков. «*Магнит* — безоговорочный лидер отрасли по эффективности логистики», — говорит Бурмистров. Для снижения затрат *Магнит* практикует прямой импорт овощей и фруктов, макарон, сыров и столовых вин.

Галицкий составил весьма амбициозный план развития сети на 2013–2017 гг. К 2018-му она должна включать 12 тыс. «магазинов у дома», 4,5 тыс. косметических магазинов и 650 гипермаркетов. Таким образом, компании необходимо открывать по 1,2 тыс. точек «у дома» в год, по 760 косметических магазинов и по 100 гипермаркетов. За пять лет *Магнит* хочет построить такую же сеть гипермаркетов, какая сейчас есть у всех российских ритейлеров вместе взятых. Журнал *Коммерсантъ Секрет Фирмы* № 12 от 03.12.2013.

- 2. Уникальный товар и уникальный сервис** — привлечение покупателей за счет максимального отличия предлагаемых товаров и услуг. Мы предлагаем нашему покупателю нечто особенное, какой-то уникальный товар, например автосервис для женщин или одежду известного (неизвестного) дизайнера. Или мы предлагаем обычные товары, но используем особенный, уникальный сервис в их предложении, например продукты питания, но свежайшие, со специальным обслуживанием, прямыми поставками самолетом прямо от производителя и тщательным контролем качества (сеть продуктовых супермаркетов *Азбука Вкуса*, *Глобус Гурмэ*, *Зеленый Перекресток*, бутики модной одежды, ювелирных украшений, подарков, салоны дорогих отделочных материалов, специализированные компьютерные магазины *Sony* и т. п.). Цены в таких магазинах и салонах выше среднего уровня, но не всегда магазин имеет сверхприбыли; обычны издержки на поддержание ассортимента и запаса, на оформление магазина, аренду площадей, зарплату и обучение персонала велики. Как правило, покупатель платит цену выше рыночной за удобство совершения покупок и за особенные, уникальные товарные предложения магазина. В этом заключается поддержка стратегии — донесение до покупателя заявленной ценности предложения. Поэтому в таких магазинах часто используются программы повышения лояльности (дисконтные карты, бонусные и накопительные программы) и активные рекламные кампании.

В сентябре 2012 г. открылся первый в Петербурге магазин *Зеленый Перекресток*. Отличительными особенностями своих премиальных супермаркетов сеть *Перекресток* считает акцент на свежие продукты, деликатесы и блюда собственного производства, а также сервис.

Основное внимание в ассортименте *Зеленого Перекрестка* уделяется категории «свежие продукты». Фрукты и овощи со всего света, свежавыжатые соки, большой выбор охлажденного мяса, редкие виды рыбы и морепродукты, а также молочная продукция, сыры, продукция собственной мини-пекарни и кулинарного производства.

«Количество наименований товаров в обычном, «синем», и *Зеленом Перекрестках* примерно одинаковое — около 11 000, но ассортимент отличается, — рассказывает директор супермаркета *Зеленый Перекресток* в Санкт-Петербурге Оксана Григорьева. — Наша сеть предлагает покупателям больше продуктов с короткими сроками годности (*ultra fresh*), больше импортных товаров и эксклюзивной продукции. Например, расширен ассортимент экзотических фруктов, больше выбор свежего мяса и рыбы... Например, летом все традиционные овощи и фрукты в сеть поставляют российские фермеры. А развесной творог и йогурт в течение года поставляют небольшие молочные предприятия, качество продукции которых соответствует всем стандартам».

Журнал *Практика Торговли*, октябрь 2012: <http://www.retailmagazine.ru>.

3. **Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки)** — повышение ценности товара за счет более высокого качества услуг, предоставления дополнительного сервиса или иных мероприятий, сопровождающих процесс покупки, при ценах на уровне конкурентов. Например, магазин товаров для женщин в средней ценовой категории, где можно получить бесплатно консультацию стилиста или визажиста. Или склад-магазин отделочных материалов, перешедший на самообслуживание. Такой магазин дает чуть больше за среднюю цену. Мы как бы говорим покупателю: «Выбирая нас, вы получаете качество известных брендов, но при этом платите меньше». Подобное позиционирование эффективно для потребителей, стремящихся «не переплачивать за бренд», найти оптимальное соотношение цены и качества (продуктовые сетевые магазины *Перекресток*, *Виктория*, *Седьмой Континент*, магазины бытовой техники *Media Markt*, *M-Video*, сеть спорттоваров *Спорт-Мастер*, парфюмерные магазины *Л'Этуаль*, западные сети *IKEA*, *Sela*, *Spar*, *Obi* и т. п.). Средние наценки продиктованы средним уровнем себестоимости бизнеса, который складывается из

поддержания оптимального ассортимента, запасов и вложений в создание какого-либо преимущества, отличающего такие магазины от конкурентов (например, бесплатная доставка, подгонка по фигуре, чистка рыбы, кредиты покупателям, прием предварительных заказов и т. д.). Эти магазины также заинтересованы в привлечении как можно большего количества покупателей, поэтому широко используются накопительные системы и акции, направленные на семейные покупки (конкурсы, лотереи и т. п.).

Эта стратегия наиболее часто встречается — она самая массовая и понятная, ориентированная на массовый сегмент покупателей. Но в этом кроется и опасность — именно тут наиболее плотный по конкуренции рынок и чаще всего покидают рынок компании именно с этой стратегией. Достаточно вспомнить таких крупных ритейлеров, как *Арбат-Престиж*, *Мир*, *Патэрсон*, *Рамстор*, *Диваны и Кресла*, *Топ-Книга*, *МосМарт* и другие...

Федеральная торговая сеть *Старик Хоттабыч*, реализующая товары для дома и ремонта, закрывает 23 из 32 своих магазинов... В конце сентября 2013 г. сеть запустила маркетинговую акцию 25-процентных скидок на все товары. С 13 ноября 2013 г. покупателям в Москве уже предлагалась скидка в 50 %. В ряде магазинов пояснили, что это связано с ликвидацией торговых точек *Старик Хоттабыч*.

Эксперты считают, что на ситуацию в сети *Старик Хоттабыч* мог повлиять рост присутствия в России иностранных сетей сектора *DIY* (от *Do It Yourself*, товары для дома и ремонта) — таких как *Leroy Merlin*, *OBI* и *Castorama*.

<http://news.rambler.ru/22184405>.

Сеть *12 месяцев* была основана в 1999 г. и стала одним из первопроходцев российского ритейла. В 2006 г. компания даже входила в число крупнейших российских операторов — с выручкой \$ 150 млн она занимала 43-е место в рейтинге топ-50 крупнейших ритейлеров. С 2007 г. сеть начала отставать от конкурентов по темпам роста, а с 2008-го была выставлена на продажу. Эксперты считают, что причинами разорения стали неправильно подобранный ассортимент и цены, сопоставимые с *Седьмым Континентом*, а не с *Пятерочкой*, что привело к оттоку покупателей в кризисное время.

<http://moscow.russiaregionpress.ru/archives/31149>.

Все три стратегии в чистом виде встречаются достаточно часто, но бывает и так, что компания начинает с одной стратегии, а затем развивает свою деятельность в другой плоскости (например, компания *Стокманн* открыла

магазин *Стокманн-Дисконт*, привлекая тем самым более широкий сегмент желающих покупать товар не очень дорого, пусть даже в ущерб новизне коллекций). Если у компании достаточно средств для таких действий, то они в целом приносят успех (*Седьмой Континент* успешно открыл дискаунтер *Наш Гипермаркет*, захватив новый для себя массовый сегмент покупателей). При ошибках в выборе стратегии и позиционировании новый магазин может потерпеть фиаско.

Крупнейший российский продавец бытовой техники и электроники *Эльдорадо* приостановил развитие сети премиальных гипермаркетов под брендом *Это...* В самой сети отрицают, что проект заморожен, и объясняют паузу в развитии корректировкой его концепции. Эксперты и участники рынка считают, что *Это* в нынешнем его виде нежизнеспособно. По мнению участников рынка, основной ошибкой *Эльдорадо* было то, что магазины *Это* рассматривались не как отдельная сеть, а как *Эльдорадо* более крупного формата. «Одни и те же менеджеры не могут эффективно заниматься территорией низких цен и премиальными гипермаркетами», — говорит коммерческий директор компании *М-Видео* Михаил Кучмент.

Источник: RBC Daily, 2007.

Позиционирование магазина — обеспечение магазину не вызывающего сомнений, четко отличного от других желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей.

Пример двух магазинов, имеющих одну специфику — «торговля товарами для дома», — но позиционирующихся по-разному

Икея говорит своим покупателям: «Все продумано! Все придумано!» и «Есть идея — есть *Икея*». Звучит понятное для людей послание: «Мы знаем ваши идеи и потребности в красивом и уютном доме и стараемся воплотить их в жизнь. Мы продумали все мелочи, мы избавили вас от необходимости ломать голову и что-то придумывать. Мы даем вам готовое решение — наслаждайтесь!» Позиционирование для тех, кому важно получить готовое оформление дома в едином стиле за приемлемые деньги.

В то же время магазин товаров для дома, торгующий сходным ассортиментом (мебель, текстиль, товары для дома и уюта), позиционируется по-другому. Он говорит: «Ассортимент от самых известных фабрик! Удобство выбора! Работаем ночью и днем! Приходите в любое время и выбирайте, а мы вам все привезем

и установим», позиционируя себя как магазин для самых требовательных покупателей, ценящих, прежде всего, удобство в совершении покупки.

Что дает категорийному менеджеру знание стратегии и позиционирования, которые реализует компания? Стратегия для категорийщика будет воплощаться в уровне цен и ассортименте. Если компания — лидер по издержкам и позиционирует себя как дискаунтер, то основную долю товаров будут составлять товары недорогие, а товары среднего и высокого ценовых сегментов будут представлены в малых количествах. Если компания позиционирует себя как бутик и предлагает повышенный уровень сервиса, то и доля дорогих товаров в ассортименте будет самой высокой, а дешевые и средние по цене товары составят малую часть ассортимента. Для магазинов со средним уровнем издержек и цен львиная доля товаров будет приходиться на средние по цене. Будут в ее ассортименте также и дешевые, и дорогие товары, но их процентное соотношение будет невелико.

Понимание позиционирования магазина станет основой для принятия решения категорийного менеджера.

- **При выборе товара:** что возить — товар подороже известных марок и хорошего качества или неизвестный и сомнительного качества, зато по очень низкой цене?
- **При выборе поставщика:** с кем работать — с тем, кто поставяет быстро, но дорого, или с теми, кто привозит товар медленно, но по низкой цене?
- **При определении цены и скидок на товар:** какую цену поставить в магазине — как у конкурентов или ниже? Или выше, потому что у нас сервис?
- **При разработке мероприятий по мерчандайзингу и распределению полочного пространства:** как поставить товар? На палетах, потому что у нас дискаунтер, или на фирменных стойках с подсветкой — если у нас супермаркет или бутик. Начинать выставлять товары на полку с дешевых или с самых дорогих?
- **При продумывании мероприятий по продвижению товара:** организовать веселый конкурс для детей или розыгрыш главного приза — путевки на Багамы для состоятельных покупателей?

Правильный ответ: возить то и продавать так, как диктует конкурентная стратегия компании.

Например, ассортимент магазина формата «возле дома» с позиционированием «мы лучше других знаем толк в домашней еде» будет существенно отличаться от мини-маркета на оживленной трассе с позиционированием «заскочи сначала к нам, а потом скорее за стол». В одном случае акцент будет делаться на свежих продуктах, из которых хозяйка приготовит домашний обед, а в другом — на замороженных продуктах, полуфабрикатах и кулинарии.

А если мы хотим продавать дизайнерскую стильную одежду для молодых, активных людей и позиционируем магазин как «стильный бутик для стильных людей», то наш ассортимент не будет состоять из стоковых дешевых коллекций для всей семьи.

Закупка товаров должна начинаться **после** определения общей стратегии и позиционирования компании, чтобы можно было формировать ассортимент согласно общему плану развития. Ситуация, когда сначала товар закупается, а затем мы решаем, как и кому будем его продавать, приводит к неликвидам, неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать.

Сегментирование покупателей

В основе категорийного менеджмента лежит ECR — эффективное реагирование на запросы потребителей. Реагировать на запросы потребителей нужно, изучив их потребности и особенности покупательского поведения.

Все, что происходит на рынке — рост или кризис, неизбежно находит свое отражение в ассортименте компаний. Например, вплоть до 2009 г., когда розничный рынок рос на 15–30 % в год, а доходы среднего россиянина достигли отметки в \$800, компании не просто расширяли свой ассортимент, а вводили в продажу более дорогие и престижные товары, новые бренды, более дорогие категории товаров и услуг.

Покупатель становился требовательнее и более сведущим в технических вопросах и в оценке качества продукции. У людей появилось желание больше внимания уделять здоровому питанию, спорту, путешествиям, учебе... Если бы не кризис.

В кризис обратный процесс потребления налицо: отказ от дорогих товаров в пользу более дешевых (ну зачем покупать дорогой сок, если рядом стоит точно такой же, но дешевый? Мы же знаем истинную цену вещам...), эконо-

мия на услугах (придется отказаться от мысли поехать кататься на горных лыжах в Европу, потому что ребенок в школу идет, предстоит столько всего купить, а зарплата еще неизвестно когда будет, да и будет ли...), отложенный спрос на дорогие товары (сейчас машину менять не будем... подождем, когда это закончится).

Существует так называемая закономерность удвоения доходов: как только доход семьи или человека возрастает, мы начинаем тратить больше и начинаем покупать новые товары, на которые раньше не хватало денег. Если же доход возрастает в два раза (с \$200 до \$400, с \$400 до \$800, с \$800 до \$1600), то меняется сама структура потребления — мы переходим на потребление товаров другого, более высокого сегмента. При падении дохода можно наблюдать тот же процесс, но в обратном порядке — снижение доходов после кризиса привело к отказу от потребления дорогих товаров, от части услуг и развлечений и к экономии на предметах не первой необходимости.

Таблица 2.2. Рыночный скачок товаров и ценовых сегментов (по данным агентства *Качалов и Коллеги*)

Личный совокупный доход на человека в месяц (\$)	Продукты питания	Бытовая техника, одежда, мебель и пр.	Услуги (отдых, уборка, учеба)	Недвижимость (земля, дома)	Годы
2000–2500		дорогой	выше среднего	средний	2015–2020 (прогноз, если нет кризиса)
1000–1200	дорогой	выше среднего	средний	дешевый	2010–2012
600–800	выше среднего	средний	дешевый		2006
200–400	средний	дешевый			1995–2002
100	дешевый				1993